



---

Universitetet  
i Stavanger

Kristine Gramstad

**Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via  
GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?**

Masteroppgave i endringsledelse

Våren 2009

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Vår 2009

---

**FORFATTER:**

Kristine Gramstad

**VEILEDER:**

Oluf Langhelle

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Bærekraftig utvikling, bedrifters samfunnsansvar, trippel bunnlinje, global reporting initiative, transformativt perspektiv

---

**SIDETALL: 111**

**STAVANGER 11. juni 2009**

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---

## FORORD

Denne oppgaven er et resultat av nysgjerrighet omkring bærekraftig utvikling, og i hvilken grad vi på bedriftsnivå har verktøy som gjør det mulig å følge opp våre globale målsetninger. Å skrive masteroppgave er både krevende og veldig spennende, og jeg har lært utrolig mye det siste halvåret. Når jeg nå leverer oppgaven min er det noen mennesker som fortjener en ekstra takk.

Først av alt vil jeg takke min veileder Oluf Langhelle, for inspirasjon og engasjement, grundig og god veiledning og for mange spennende faglige diskusjoner.

Dernest vil jeg takke Tone Einarsen som har vært en fantastisk sparringspartner gjennom hele studiet, og som har bidratt med massiv faglig innsikt og mange gode råd. Jeg vil også takke Øyvind Berekvam for utrolig god hjelp til korrekturlesing, og for nyttige innspill. Gjenværende skrivefeil er helt og holdent forfatterens verk.

Til slutt vil jeg takke Tom Tvedt for mange gode diskusjoner og for hans kloke perspektiv på livets mange store og små problemstillinger.

Stavanger, Juni 2009

Kristine Gramstad

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---

## SAMMENDRAG

Denne oppgaven omhandler bærekraftig utvikling og bedrifters samfunnsansvar, nærmere bestemt teorien omkring den triple bunnlinjen. Det er en teoretisk rettet oppgave som tar sikte på å forklare hva som ligger i konseptet trippel bunnlinje (TBL), og å vurdere TBLs bidrag til bærekraftig utvikling. Jeg bruker et transformativt perspektiv for å se hvordan ideen bærekraftig utvikling transformeres ned på bedriftsnivå, og jeg gjør bruk av tre organisasjonsteorier for å vise ulike syn på bedrifter og endringsprosesser.

I tillegg, for å kunne belyse TBLs effekt på bærekraftig utvikling er det nødvendig å sette oppgaven i en større kontekst og også vurdere hvordan TBL påvirker reguleringsarbeid. Det er mulig å tenke seg at TBL virker positivt som bedrifters bidrag til bærekraftig utvikling, men samtidig virker underminerende på reguleringsarbeid.

Jeg bruker rammeverket Global Reporting Initiative (GRI) som operasjonalisering av TBL. I oppgaven finner jeg en rekke problemområder med TBL og jeg drøfter TBLs forbedringspotensiale. De fire hovedproblemområdene jeg finner med konseptet TBL er holisme-problemet, summeringsproblemet, trade offs og stakeholder-involvering. I tillegg viser jeg en rekke problemer med rapporteringen.

Konklusjonen på oppgaven er at TBL i dag ikke trenger å medføre noen endring i bedrifter, men at TBL har potensiale til å være en større bidragsyter til bærekraftig utvikling om konseptet blir tydeliggjort. TBL bør gå fra å være et rapporteringsverktøy hvor "anything goes" til å i større grad være svar på samfunnets store problemer. Jeg peker på en rekke forslag som kan bidra i den retning.

Oppgaven viser at TBL ikke er noen erstatning for regulering, men derimot et supplement. Myndigheter bør benytte seg av de potensielle synergieffektene mellom frivillige initiativer som TBL og regulering for å i størst mulig grad bidra til bærekraftig utvikling.

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---



## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

<b>FORORD .....</b>	<b>5</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>7</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>11</b>
1.1 Grunnleggende antakelser og framgangsmåter .....	13
1.1.2 BSA .....	13
1.2.2 TBL .....	13
1.2.3 GRI .....	15
1.2 Bærekraftig utvikling .....	16
1.2.1 Horisontal og vertikal bærekraft .....	17
1.2.2 Bærekraft og bedriftene .....	18
1.3 Hva er bedrifters samfunnsansvar? .....	19
1.4 To tilnærminger til bedrifters samfunnsansvar .....	21
1.4.1 Frivillig .....	21
1.4.2 Lovpålagt .....	22
1.4.3 Frivillig versus lovpålagt .....	23
1.5 Plan for oppgaven .....	25
<b>2 TEORI OG METODE .....</b>	<b>27</b>
2.1 Organisasjonsoppskrifter .....	27
2.2 Det transformativt perspektivet .....	28
2.3 Har TBL potensiale til å bidra til bærekraftig utvikling? .....	29
2.4 Rasjonell teori .....	31
2.4.1 TBL sett i et rasjonelt perspektiv .....	32
2.5 Ny-institusjonell teori .....	33
2.5.1 TBL sett i et ny-institusjonelt perspektiv .....	35
2.6 Omgivelsesdeterministiske perspektiv .....	36
2.6.1 TBL sett i et omgivelsesdeterministisk syn .....	38
2.7 Metodologi .....	40
2.7.1 Valg av eksempler og design .....	40
2.7.2 Begrensninger med oppgaven .....	41
<b>3 HVA ER TRIPPEL BUNNLINJE? .....</b>	<b>43</b>
3.1 Konseptet TBL .....	46
3.2 Utfordringer ved TBL som konsept .....	47
3.2.1 Holisme .....	48
3.2.2 Trade offs .....	49
3.2.3 Summeringsproblemet .....	53
3.2.4 Stakeholder-involvering .....	56
3.3 Utfordringer ved rapportering av TBL .....	57
3.3.1 Hvordan framheves bærekraftige firmaer på aksjemarkedet? .....	61
3.4 Oppsummering av TBL .....	63
3.5 Transformasjonstrinn .....	65
<b>4 GLOBAL REPORTING INITIATIVE .....</b>	<b>66</b>
4.1 Internasjonale initiativer for å fremme bedrifters samfunnsansvar .....	66
4.2 En gjennomgang av GRI .....	66
4.3 Utfordringer ved bruk av GRI .....	70

4.4 Transformasjonstrinn to .....	72
<b>5 DILEMMAER OG UTFORDRINGER VED GRIS RETNINGSLINJER</b>	
<b>ILLUSTRERT VED STATOILHYDRO OG NORSKE SKOG .....</b>	<b>73</b>
5.1 Rapporten og oppfølging av GRIs retningslinjer .....	74
5.2 Tilpasning av GRI på bedriftsnivå .....	76
5.2.1 Rapportene og stakeholdere .....	78
5.2.2 Rapportene og bærekraftig utvikling .....	78
5.3 Transformasjonstrinn tre .....	80
<b>6 DISKUSJON OMKRING PROBLEMSTILLINGEN .....</b>	<b>81</b>
6.1 Bærekraftig utvikling som konsept .....	81
6.2 Transformasjonstrinn én -TBL og transformasjon av bærekraftig utvikling .....	82
6.2.1 Det rasjonelle perspektivet .....	82
6.2.2 Det ny-institusjonelle perspektivet .....	84
6.2.3 Det omgivelsesdeterministiske perspektivet .....	85
6.3 Transformasjonstrinn to- fra TBL til GRI .....	85
6.3.1 Rasjonelt perspektiv .....	86
6.3.2 Ny-institusjonelt perspektiv .....	87
6.3.3 Omgivelsesdeterministisk perspektiv .....	87
6.4 Transformasjonstrinn tre – Implementering av GRI i bedriftene .....	88
6.4.1 Rasjonelt perspektiv og implementering av GRI .....	88
6.4.2 Ny-institusjonelt perspektiv og implementering av GRI .....	89
6.4.3 Omgivelsesdeterministisk perspektiv og implementeringen av GRI .....	90
6.5 Transformasjonstrinn fire – ny kunnskap om TBL .....	91
6.6 TBLs potensiale til å endre bedriftsatferd i mer bærekraftig retning .....	93
6.7 TBLs undermineringseffekt: Frivillig versus lovpålagt .....	97
6.8 TBLs underbyggingspotensiale .....	100
6.9 Avslutning .....	101
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>104</b>
Informanter .....	111

## 1 INNLEDNING

“It is becoming clear that communicating effectively with stakeholders on progress towards economic prosperity, environmental quality and social justice i.e. the triple bottom line, will become a defining characteristic of corporate responsibility in the 21st century” (Wheeler & Elkington, 2001, s. 1).

Bedrifiers samfunnsansvar (BSA) har lenge vært diskusjonstema. Meningene omkring dette spenner fra Friedmans berømte ”The business of business is business” til Elkingtons holdninger som er at bedrifter ikke bare kan favorisere sine økonomiske resultater, men er nødt til å ta innover seg hele sin effekt på samfunnet.

Bærekraftig utvikling ble for alvor satt på dagsorden gjennom *Our Common Future* og Verdenskommisjonen for miljø og utvikling i 1987. Rapporten ble fulgt opp på Rio-møtet i 1992. Målsetningene både fra Rio-møtet og fra *Our Common Future* er langt fra nådd.

Tradisjonelt sett har stater spilt en viktig rolle. Men globaliseringen har ført til at maktbalansen har blitt flyttet. Selskapsmakt er en nøkkeldimensjon i det 21. århundre. En vanlig sitert statistikk sier at halvparten av verdens største økonomier er selskaper, ikke nasjonalstater (Bendell & Kearins, 2005). Derfor er bedrifiers holdning til bærekraftig utvikling, og deres forpliktelser til å følge opp bærekraftig utvikling et viktig bidrag til å oppnå dette.

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på en sentral teoretisk manifestering av hvordan bedrifter kan tilnærme seg bærekraftig utvikling – nemlig den triple bunnlinjen (TBL). Her skal bedrifter måles, ikke bare på sin økonomiske resultater, men også sine samfunnsmessige og økologiske resultater. Jeg ønsker å finne ut *hva* som ligger i konseptet. Videre vil jeg se på Global Reporting Initiative (GRI), som er en operasjonalisering av den triple bunnlinjen. Problemstillingen for oppgaven er:

*Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?*

Denne problemstillingen brytes ned i to teoretiske delproblemstillinger. De er:

*Hva ligger i konseptet TBL?*

*Hvordan kan frivillige initiativer som TBL påvirke myndigheters innsats for å oppnå bærekraftig utvikling?*

I det følgende gis begrunnelsen for, og en utdypning av, disse problemstillingene. Oppgaven og hovedproblemstillingen er knyttet opp til diskusjonen omkring TBL som konsept, og er en videreutvikling av delproblemstillingen *hva ligger i konseptet TBL*. Målsettingen er å ikke bare belyse TBL som konsept alene, men også si noe om TBLs påvirkning på konteksten bærekraftig utvikling og i hvilken grad TBL bidrar til å oppnå bærekraftig utvikling. Diskusjonen omkring frivillige initiativers påvirkning på myndighetenes innsats for å oppnå bærekraftig utvikling handler om det samme. Poenget jeg ønsker å belyse er om frivillige initiativer underminerer reguleringer, og hvorvidt reguleringer eller frivillige initiativer er mest effektivt for å oppnå bærekraftig utvikling.

Videre i kapittel én vil jeg gå gjennom hva som ligger i bærekraftig utvikling og ulike dimensjoner i konseptet, bærekraftig utvikling på bedriftsnivå, bedrifters samfunnsansvar samt drivere for BSA. Dette er for å vise konteksten til TBL og GRI. I tillegg vil jeg gå gjennom debatten om hvorvidt frivillighet eller regulering er det som bør være førende for bedrifters innsats for å oppnå bærekraftig utvikling. I kapittel to gjennomgår teori og metode. Oppgaven tar utgangspunkt i det transformative perspektivet, vist gjennom fire transformasjonstrinn, og jeg bruker rasjonell, ny-institusjonell og omgivelsesdeterministisk teori til å belyse ulike syn på TBLs bidrag til bærekraftig utvikling. I kapittel tre drøftes konseptet TBL og dets utfordringer. Både utfordringer med konseptet og med rapportering tas opp. I kapittel fire gjennomgår GRI og dets utfordringer. I kapittel fem viser jeg to eksempler på hvordan GRI og TBL kan implementeres. I kapittel seks returnerer jeg til det transformative perspektivet, diskusjonen om frivillighet versus regulering og TBLs potensiale til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling.

## **1.1 Grunnleggende antakelser og framgangsmåter**

### **1.1.2 BSA**

Bedrifiers samfunnsansvar kan ses på som en paraplyterminologi som alle tema som omhandler økonomiske, sosiale og miljømessige relasjoner mellom samfunn og bedrift (Blindheim, 2008; Blowfield & Murray, 2008). Selv om BSA er et eldre begrep enn bærekraftig utvikling, er det en tendens i de senere år til å se BSA som bedriftenes verktøy til å bidra til å realisere bærekraftig utvikling. Blindheim (2008) viser til at det er en erkjennelse av at BSA er en viktig bidragsyter til bærekraftig utvikling. Det utvikles både på nasjonalt og internasjonalt nivå BSA-politikk i denne konteksten. Bedrifiers samfunnsansvar tilsvarer ikke nødvendigvis bærekraftig utvikling. Bedrifiers samfunnsansvar er ofte initiert nedenfra, av næringslivet selv. Bærekraftig utvikling, derimot, framstår som et overordnet samfunnsmessig mål og gir en normativ vurdering av hvordan utvikling bør foregå.

Men, bedrifiers samfunnsansvar kan "[...] forstås som selskapers interne utgangspunkt for å jobbe med bærekraftig utvikling gjennom å ta sitt etiske, sosiale og miljømessige ansvar på alvor" (Jelstad, 2005, s. 18-19). I denne oppgaven brukes og forstås begrepet bedrifiers samfunnsansvar på denne måten, og TBL blir sett på som en måte å forsøke å bygge opp under bærekraftig utvikling. Det finnes selvsagt mange begrensninger. For eksempel har mange påpekt at satsning på bærekraftig utvikling er så omfattende at det vil gå på bekostning av økonomiske interesser. Disse begrensningene vil jeg gjennomgå i oppgaven, i tillegg til å vurdere i hvilken grad BSA kan bidra til bærekraftig utvikling gjennom TBL.

### **1.2.2 TBL**

For å ytterligere spisse oppgaven har jeg valgt å se på en bestemt del av bedrifiers samfunnsansvar, nemlig teorien omkring trippel bunnlinje-rapportering. Teorien omkring trippel bunnlinje tar utgangspunkt i følgende: "In modern organizations, what gets measured gets managed" (Taplin, Bent, & Aeron-Thomas, 2006, s. 353). Den triple bunnlinjen sier noe om hva som skal måles og hvordan.

Tradisjonelt har den økonomiske bunnlinjen vært gitt ved å trekke utgifter fra inntekter. TBL betyr at firmaer ikke bare tar hensyn til profitt men også til effekten på den sosiale dimensjonen og miljømessig dimensjon (Lee, 2007). Eksempler på emner omfattet av den sosiale dimensjonen er arbeidsledighet og arbeidstakerrettigheter. Eksempler på emner omfattet av den miljømessige dimensjonen er biologisk mangfold og klimagassutslipp.

Konseptet trippel bunnlinje innebærer altså at bedrifter rapporterer på økologisk og sosial innvirkning i tillegg til finansielt resultat. Et annet begrep som dekker omtrent det samme som TBL er ”People, Planet, Profit” (Fry & Slocum, 2008, s. 86).

Det synes å være liten tvil om at TBL er et uklart konsept. Dette viser blant annet undersøkelsen Colbert og Kurucz (2007) gjorde da de gikk inn i tre firmaer som offentlig hadde stått fram som TBL-bedrifter. De intervjuet 66 ledere i de tre firmaene og fant ut at TBL kan bety mange forskjellige ting – også internt i ett enkelt firma. De fant også at hvordan bærekraft blir definert internt i firmaet har stor betydning for hvordan firmaet angriper problemstillingen. Meningen med TBL var i tillegg å slå sammen de tre bunnlinjene for å se hvordan selskapet totalt sett lå i forhold til bærekraftig utvikling, men tendensen er å se de tre bunnlinjene hver for seg (Blowfield & Murray, 2008).

Til tross for konseptets upresise betydning ser TBL ut til å være både bedriftenes og myndighetens svar på noen av samfunnets bekymringer. Dette vises ved både hastigheten TBL spres med og det geografiske området konseptet spres på. Det er mulig at TBL vil vise seg som et midlertidig fenomen, men for øyeblikket er det tatt i bruk av mange store firmaer og myndigheter i flere land er svært positive til konseptet. Den brede støtten til konseptet ser ut til å hvile på en generell tro på at selskaper skal handle med større sosial og økologisk ansvarlighet enn de gjør i dag, og at noen krav bør stilles til at bedrifter gjør dette. Dersom man ser på TBL i dette ikke-tekniske lyset så begynner styrken til konseptet å vise igjen (Robins, 2006). I en globalisert verden, med økende antall mennesker, økende integrering på tvers av landegrenser og flere gigantiske, multinasjonale selskaper er det kanskje ikke så rart at selskapers ansvarlighet blir viktigere for myndigheter og stakeholdere.

PricewaterhouseCoopers (PwC) millenniumsundersøkelse som hadde 25.000 respondenter, gjort på bedrifters samfunnsansvar, viser: “Two in three citizens want companies to go beyond their historical role of making a profit, paying taxes, employing people and obeying laws; they want companies to contribute to broader societal goals as well” (Wilson & Lombardi, 2001, s. 2). PwC kommenterte i sin undersøkelse gjort i 2002 at press fra stakeholdere skyldes et tillitsbrudd i finansiell rapportering. TBL-rapportering er et proaktivt steg i retning av å gi aksjeeiere økt transparens og et bredere rammeverk for å fatte beslutninger. Tilhengerne av TBL mener at det er en fin måte å offentliggjøre meningsfulle

ikke-finansielle resultater på. PwCs kommentar er belysende på to måter. For det første erkjenner den at økt press fra det offentlige er en av drivkreftene for TBL. For det andre vektlegger den offentliggjøring framfor regnskap og revisjon. I tillegg forteller den oss at internasjonale revisjonsselskaper, finner bærekraft eller BSA inkludert TBL, som et verdifullt nytt inntektsgrunnlag (Robins, 2006). Jeg vil belyse teorien omkring TBL nærmere i del tre i oppgaven og se på hva det egentlig er, hvordan det transformerer bærekraftig utvikling til bedriftsnivå og hvilke utfordringer som ligger i både begrepet og i å måle det.

### **1.2.3 GRI**

Allen White, nestleder i Gobal Reporting Initiative (GRI) sier: “In the absence of enforcement capability, information disclosure is essentially the only viable tool for moving corporate behavior in the desired direction” (Wilson & Lombardi, 2001, s. 3). Ettersom bevisstheten og interessen for TBL har spredd seg, så har en økende innsats gått inn i å utvikle rapporteringsstandarder og koder på tvers av de tre bunnlinjene. Disse er begrenset foreløpig, men mange interessegrupper arbeider med å utvikle standarder for TBL. Men ingen internasjonal standard har framkommet til dags dato. En av kandidatene til å bli en slik standard er Global Reporting Initiative (GRI). Dette er i dag, sammen med OECDs Guidelines for Multinational Enterprises, den mest aksepterte BSA-rapporteringssmalen (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009; Monaghan, 2004). Arbeidet til GRI har som mål å sikre en felles tilnærming til indikatorer, måling, regnskapsarbeid, revisjonsarbeid, rapportering og verifikasjon. GRI ble etablert i 1997 av en rekke selskaper og organisasjoner tilhørende Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), med det mål å lage globale retningslinjer for TBL-rapportering. GRIs organisasjon inneholder representanter fra selskaper i flere forskjellige bransjer, NGOer og FNs miljøprogram (UNEP). For å være sikker på at retningslinjene oppfyller sine mål, er det et stakeholderråd som kontinuerlig evaluerer hvordan retningslinjene skal være og hva rapportene bør inneholde. Det er gratis å bli stakeholder og å gi kommentarer på arbeidet med retningslinjene. Hovedgrunnen for GRI var at det ikke fantes noen felles retningslinjer og at det dermed var umulig å sammenligne rapporter fra ulike selskaper (Hedberg & Malmberg, 2003).

Retningslinjene er basert på standard regnskapsprinsipper som relevans, reliabilitet, aktualitet og materialitet. GRI fikk et løft i 1999 da retningslinjene ble implementert som et pilotprogram i 20 større selskaper inkludert Bristol Myers Squibb, British

Telecommunications, Proctor & Gamble og Shell (Wilson & Lombardi, 2001). Corporate Registers database indikerer at antall organisasjoner som hevder å produsere bærekraft-rapporter som bruker GRIs retningslinjer har tidoblet seg på tre år (Archel, Fernandez, & Larrinaga, 2008). I 2008 leverte 966 bedrifter inn sine rapporter til GRIs hjemmeside. For 2009 har foreløpig 211 bedrifter har levert inn rapporter (Global Reporting Initiative, 2008). GRI blir i denne oppgaven brukt som operasjonaliseringen av TBL. Regjeringen har oppfordret større selskaper til å vurdere å benytte rapporteringsmalen (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009, s. 17). Regjeringen sier i tillegg at rapportering på felles mal kan gjøre resultatene lettere sammenlignbare og at GRIs mal utgjør en anerkjent internasjonal rapporteringsstandard (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009, s. 27). Jeg vil komme nærmere tilbake til GRI i kapittel fire og fem.

## 1.2 Bærekraftig utvikling

”Bærekraftig utvikling er satt på dagsorden de siste tjue årene fordi verden har sett vedvarende fattigdom i mange utviklingsland, samtidig som presset på jordens økosystemer har vært økende. Uten en tilfredsstillende miljømessig, økonomisk og sosial utvikling vil ikke det norske samfunnet som helhet få en bærekraftig utvikling” (Det Kongelige Nærings- og handelsdepartement, 2008, s. 40).

Men hva er så bærekraftig utvikling? Bærekraft-definisjonen til Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, den såkalte Brundtland-kommisjonen, er den mest brukte (Robins, 2006). Her defineres bærekraftig utvikling som en utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge for framtidige generasjoners muligheter til å få dekket sine behov (World Commission on Environment and Development, 1987). Lafferty og Langhelle (1995) presiserer denne definisjonen ytterligere gjennom å definere bærekraftig utvikling som en utvikling mot en økt global sosial rettferdighet innenfor og på tvers av generasjoner som lar seg opprettholde uten å overskride økosystemets tålegrenser. Det er verdt å merke seg at det er mennesket, og ikke miljøet, som står i sentrum for denne definisjonen. Konstruksjonen av bærekraftig utvikling i *Our Common Future* var, ifølge Langhelle (2000), et forsøk på å skape et etisk rammeverk som tillot nasjonale samfunn og det globale fellesskapet å svare på de framvoksende miljømessige og fattigdomsproblemene på en likeverdig måte. Sagt på en annen måte: “Sustainable development embodies three inextricably connected principles: environmental integrity, social equity and economic prosperity”(Hubbard, 2006, s. 4).



Inkludert i denne brede definisjonen av bærekraft er blant annet økologisk innvirkning av økonomisk aktivitet i både utviklingsland og industrialiserte land, fattigdomsproblematikken, menneskerettigheter og å bevare ikke-fornybare ressurser. Det er mange forskjellige definisjoner av bærekraftig utvikling, og mange ulike tolkninger av hva som ligger i konseptet (Garriga & Melé, 2004). Noe av årsaken til dette er de ideologiske føringene som ligger i de ulike definisjonene (Langhelle, 2002). Mest brukt er likevel, som tidligere nevnt, Brundtland-kommisjonens definisjon fra 1987. Denne definisjonen danner basis for forståelsen av bærekraftig utvikling i denne oppgaven.

Konseptet bærekraftig utvikling er klart normativt, og begrepets implikasjoner og mål er omdiskutert. Ordet ”bærekraft”, derimot, er ikke normativt og synes rimelig klart. Bærekraft, som stammer fra økologiens vitenskap “[...]designates the ability of the whole or parts of a biotic community to extend its form into the future” (Ihlen, 2009, s. 54). En politikk “[...] med omlegging til en bærekraftig utvikling som mål, krever normative valg og prioriteringer knyttet til fordeling og vektlegging av ulike hensyn. Det må prioriteres mellom nasjonale og globale interesser, og det må gjøres interne prioriteringer mellom ulike mål og sektorinteresser nasjonalt” (Rasmussen, 2005, s. 37).

### **1.2.1 Horisontal og vertikal bærekraft**

For å kunne trekke faktiske politiske implikasjoner av bærekraftig utvikling, mener Blindheim, Langhelle og Øygarden (2008) at det er nødvendig å organisere begrepet slik at man får oversikt over de temaene som må løses. Temaene kan organiseres langs to akser, en horisontal og en vertikal. Den horisontaleaksen handler om hva bærekraftig utvikling faktisk betyr på globalt nivå, hva som skal inkluderes i konseptet og hvordan de ulike dimensjonene av bærekraftig utvikling skal vektes. Dette refereres til som den horisontale rammen av bærekraftig utvikling. Eksempler på debatter som hører hjemme her er Beckermans (1994) og Dalys (1995) diskusjon om sterk og svak bærekraft, og hva som egentlig ligger i bærekraft-konseptet. I tillegg er drøftningen om hva som ligger i TBL et eksempel på den horisontale rammen.

Ettersom bærekraftig utvikling legger føringer for en global utvikling, må den omsettes til andre nivåer. Den vertikaleaksen handler om på hvilket nivå man opererer, det kan være globalt, regionalt og lokalt nivå. *Our Common Future* handler først og fremst om globale

miljømessige og utviklingsproblemer. Disse må oversettes eller transformeres til en regional, nasjonal eller lokal setting. Utfordringene som ligger i bærekraftig utvikling kan variere på tvers av disse nivåene, men de kan også påvirke hverandre. Klimaforandringer er et godt eksempel på det siste. Det er først og fremst et globalt problem, men det har regionale og lokale implikasjoner, og det krever lokal og regional innsats. Hvordan global bærekraftig utvikling transformeres til regionalt, nasjonalt og lokalt nivå refereres til som den vertikale rammen av bærekraftig utvikling (Blindheim et al., 2008). De horisontale og vertikale rammene henger også sammen. Denne oppgaven konsentreres omkring den horisontale rammen i spørsmålet om hva TBL er, og den vertikale rammen i spørsmålet om hvordan TBL operasjonaliseres på bedriftsnivå.

### **1.2.2 Bærekraft og bedriftene**

På den såkalte Rio-konferansen i 1992 ble prinsippene i Agenda 21 fastslått. Ideen var at utviklingen skulle være mer økologisk og sosialt ansvarlig og mange av OECD landene adopterte de 27 prinsippene i Agenda 21. For første gang i historien ble bedriftens rolle vektlagt og det ble understreket viktigheten av at bedrifter også bidrar til forbedring av verden (Lee, 2007, s. 67).

“Sustainability grounds the development debate in a global framework, within which a continuous satisfaction of human needs constitute the ultimate goal” (Dyllick & Hockerts, 2002, s. 131). Problemet er at denne globale definisjonen er vanskelig å bruke for bedrifter. Den gir få retningslinjer for hvordan organisasjoner skal identifisere dagens behov mot de kommende generasjoners behov og bestemme hvilken teknologi og ressurser som kreves for å møte disse behovene eller forholde seg til mange stakeholdere med ulike interesser (Waage et al., 2005). Stakeholdere er de grupper/personer som er samarbeidspartnere eller interessenter i organisasjonen. I tillegg, fordi Brundtland-kommisjonens definisjon er så vidtrekkende, så finner bedrifter det vanskelig å bestemme sin individuelle rolle for å sikre bærekraft (Carter & Rogers, 2008). Når denne ideen overføres til bedriftsnivå kan bedrifters bærekraft beskrives som å møte behovene til de direkte og indirekte stakeholdere uten å ødelegge mulighetene til å møte behovene til framtidige stakeholdere også.

Noen er skeptiske til konseptet bærekraftig utvikling. Det er vanlig å innvende at frasen ikke har reelt innhold. En tysk studie viste for eksempel at en tredjedel av selskapene som støttet ideen nesten ikke brukte noen spesifikke midler for å implementere det. ”In sum it has been

charged that the original concept has simply been hijacked by the corporate world. Businesses typically define sustainability in their own terms to further their own interests. The result is often that no change is effected” (Ihlen, 2009, s. 55). Noen forfattere peker også på nasjonale interesser som grunn til at det gjøres lite, for eksempel Norges avhengighet til oljevirksomhet (Lafferty, Knudsen, & Larsen, 2006).

Hvis det blir argumentert for at bærekraftig utvikling handler om å unngå negative virkninger og å forsterke positive effekter, synes den endelig overgangen til bærekraftig utvikling (BU) være selvinnsynlig. Det er to årsaker til at det ikke nødvendigvis er slik. For det første, å gjøre noe bedre vil ikke nødvendigvis oppnå bærekraftig utvikling, siden det slett ikke er sikkert at det er godt nok. BU vil bare bli oppnådd dersom de negative innvirkningene er tilstrekkelig unngått og de positive virkningene er tilstrekkelig forsterket. Dette kan bare bli bestemt dersom vurderingene tar med seg det store BU-bildet. For det andre, å fullstendig unngå negative innvirkninger eller å oppnå den samme pakken med positive innvirkninger for alle synes usannsynlig å få gjennomført. Derfor er blandingen – altså trade offs og fordelingen av positive og negative virkninger som et resultat av den enkelte bedrifts handlinger nødt til å bli vurdert (Hacking & Guthrie, 2008). I tillegg må den totale sum av bedrifters påvirkning bli vurdert på aggregert nivå, fordi det kan tenkes at en bedrift gjør en svært god innsats, mens en annen ikke gjør en innsats i det hele tatt. Derfor er summen av bedriftsinnsats interessant når man skal vurdere bedrifters innsats opp mot bærekraftig utvikling.

### **1.3 Hva er bedrifters samfunnsansvar?**

Det er ulike syn på hva BSA omfatter. Utenriksdepartementet (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009) legger til grunn at BSA handler om det sosiale og miljømessige ansvar bedrifter påtar seg utover de krav som ligger i lovverket. BSA handler om bedriftens kjernevirksomhet og hvorvidt selskapet får sine inntekter på en samfunnsmessig og etisk forsvarlig måte. Dette innebærer at BSA ikke kan løses gjennom tradisjonell veldedighet og sponsing. Begrepet brukes både normativt – om hva selskaper bør gjøre, og deskriptivt – om hva selskaper faktisk gjør (Carroll, 1979; Garriga & Melé, 2004; Jelstad, 2005). ”Regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter.” (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009, s. 7). BSA blir sett på som et supplement til regelverk og ikke som en erstatning (Det Kongelige Miljøverndepartement, 2007).

Cramer (2002) forklarer den økende interessen for bærekraftige bedrifter med skiftet i maktbalansen mellom stater, firmaer og husholdninger. Globaliseringen av økonomien har gradvis redusert nasjonalstatens innflytelse til fordel for multinasjonale selskaper. Veksten i store, transnasjonale selskaper som opererer på tvers av landegrenser og dermed vanskeliggjør effektive, nasjonale lovverk har ført til at statens styringsområder har blitt svekket (Jelstad, 2005).

På 90-tallet var nasjonale og lokale myndigheter de mest aktive pådriverne for å få implementert BU. Fokuset har nå skiftet mot bedrifter som en større aktør (Dyllick & Hockerts, 2002). I en stadig mer global økonomi har nasjonale myndigheter begrensede sanksjonsmuligheter, og frivillige organisasjoner og det sivile samfunn framstår som en mulig motmakt og overvåker av kapital.”Frivillige interesseorganisasjoner spiller en viktig rolle for å overvåke og eksponere ulike sider ved kommersielle aktørers atferd” (Hagen, 2005, s. 6).

I tillegg til globaliseringen og framveksten av transnasjonale selskaper er det flere andre drivere for bedrifters samfunnsansvar. Det er for det første forretningsdriveren.

Forretningsdriveren for BSA hevder at det å handle på en sosialt ansvarlig måte er mer enn en etisk plikt for selskapene. Det gir også økonomiske fordeler (Dixon & Clifford, 2007; Vormedal, 2005). Selskaper verden over har innsett at investorer ikke bare er interessert i finansielle resultater. Den primære grunnen for å rapportere bedrifters samfunnsansvar er å gi investorene den informasjonen de ønsker for å fatte beslutninger (Tschopp, 2003, 2005). På lignende vis lister G100, en samling bedrifter i Australia, opp de kommersielle fordelene med TBL-rapportering: Styrking av rykte og varemerke, sikring av en sosial lisens til å operere, å tiltrekke og beholde attraktive ansatte, økt tilgang til investorer, redusert risikoprofil, identifisering av mulige kostnadsinnsparinger, økt mulighet for innovasjon, utligne ledelsens og stakeholderes fokus og å skape en sunn basis for stakeholder-dialog (G100, 2003). SustainAbility fant at koblingen mellom bærekraft-agendaen og muligheter for større markedsandeler er bedre forstått hos bedrifter. Delvis, som et resultat, er deler av det finansielle samfunnet blitt mer opptatt av å bruke bærekraftsrapporter til å bedre forstå framvoksende økologiske, sosiale eller styringsrisikoer. Men, de fleste selskaper går fortsatt glipp av en viktig mulighet til å kommunisere med finansielle institusjoner og analytikere (SustainAbility, 2006).

Den andre driveren er samfunnsdriveren. Det å møte krav fra samfunnet og for å bygge seg et godt rykte er en viktig forklaring på framveksten av BSA (Vormedal & Ruud, 2006). For eksempel sier Regjeringen at ”Langsiktig og grundig arbeid med samfunnsansvar kan styrke en bedrifts omdømme [...]” (Det Kongelige Nærings- og handelsdepartement, 2008, s. 67). Selskaper som Shell, BP og Nike har brukt BSA-rapportering til å bygge opp igjen ryktet sitt etter å ha fått negativ publisitet med bakgrunn i omdiskuterte sosiale og miljømessige beslutninger. De som kan bygge omdømme som ledere innen sosial og miljømessig satsning vil lykkes. De som ignorerer slikt ansvar vil feile, sier mange tilhengere av BSA (Tschopp, 2003). Det som skjer er at selskaper finner det vanskeligere å rettferdiggjøre sine handlinger kun på bakgrunn av lovreguleringer. I realiteten betyr dette at det har oppstått en form for sivile reguleringer. Shells håndtering av Brent Spar er et godt eksempel på dette. Firma kan nå ikke lenger tillate seg å ignorere kritikk fra sosiale grupper. Det kan ødelegge ryktet på en slik måte at det fører til fare for videre eksistens (Cramer, 2002). Siden tidlig 90-tall har derfor et mer stakeholder-basert syn gravis blitt dominerende. Firmaer anses å ha et moralsk ansvar for flere grupper enn bare aksjeeiere (Hubbard, 2006, s. 3; Reynolds, 2008).

For det tredje er det politiske drivere. Selv om BSA og rapportering er frivillig i de fleste land, blir man i flere land oppmuntret til å drive med samfunnsansvar og til å rapportere sine resultater gjennom GRI og lignende (Vormedal & Ruud, 2006). Regjeringen sier i Stortingsmelding 10 for eksempel at Regjeringen ønsker å styrke bedrifters motivasjon og evne til å ta samfunnsansvar og ønsker at meldingen skal bidra til økt samfunnsansvar. I tillegg vil Regjeringen være pådriver for å viderutvikle rammeverket for næringslivets samfunnsansvar gjennom internasjonale prosesser (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009). I denne oppgaven forstås BSA som bedrifters bidrag til bærekraftig utvikling, og diskusjonen omkring BSA avgrenses til TBL.

## **1.4 To tilnærminger til bedrifters samfunnsansvar**

### **1.4.1 Frivillig**

I debatten omkring bedrifters samfunnsansvar har man hovedsaklig to syn. Det ene er en tilnærming basert på frivillige virkemidler. ”Rapportering blir sett på som noe bedriften kan gjennomføre dersom de ser det som hensiktsmessig. Incentivet hevdes å ligge i at det er et konkurransefortrinn å være miljøvennlig og at det gir et positivt omdømme – noe miljørapportering kan synliggjøre. Videre hevdes det at rapportering er noe investorer og forbrukere i større grad etterspør, og derfor noe som på mange måter ”kreves” av bedrifter i

dag. Denne frivillighetsdimensjonen er i overensstemmelse med fokuset i den generelle debatten om bedrifters samfunnsansvar” (Ruud, Ehrenclou, & Gramstad, 2008, s. 7-8). Dette synet representeres i hovedsak av næringslivet og stater i OECD-systemet, og spesielt USA. Tilhengerne av frivillighet taler for at et frivillige initiativ er det mest hensiktsmessige, effektive og politisk realistiske virkemiddelet. Det er en rekke områder hvor bedrifters og samfunnets interesser overlapper, og det å tillate frivillige initiativ er en vinn-vinn situasjon. Regulering via politiske vedtak blir av denne grupperingen sett på som komplementære virkemidler (Gjølberg, 2003; Gjølberg & Ruud, 2005). ”Samtidig er det en tendens til at selskaper som selv jobber godt med samfunnsansvar ønsker at det skal stilles høyere krav til de selskapene som henger etter, slik at det skapes like konkurransevilkår for alle, såkalt level playing field” (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 54).

#### **1.4.2 Lovpålagt**

Det andre synet er basert på at politiske reguleringer om bedrifters ansvar er det mest effektive virkemiddelet. Næringslivet har tradisjonelt sett motsatt seg dette synet (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 54). Denne gruppen oppfatter frivillige initiativer som et forsøk på å marginalisere utviklingen av nasjonale reguleringer, interngovernmentale avtaler, at de brukes for å ta luften ut av kritikk fra NGOer, og mener at frivillige initiativer er en konkurrent til regulering.” Gruppen består av en rekke NGOer, herunder særlig den globaliseringskritiske bevegelsen, deler av FN-systemet og store ikke-vestlige stater, blant annet India (Bendell & Kearins, 2005; Gjølberg, 2003; Gjølberg & Ruud, 2005). Det er ingen vinn-vinn situasjon, og frivilligheten blir oppfattet som defensiv, at slike initiativ har demokratisk underskudd og at de NGOer som er med i prosessene ikke er representative for de som skal dra nytte av initiativene. I tillegg blir slike initiativer begrenset av økonomien i de ulike selskap, og de er konkurransevridende fordi ikke alle selskaper investerer i slike frivillige initiativ (Bendell & Kearins, 2005). ”If corporate managers are concerned with the state of the world rather than just their image, then the highest form of CSR or citizenship is not to expect it from others, but to ensure that community is not harmed by anyone. Therefore, companies can voluntarily support state and inter-governmental regulation; indeed, such actions could demonstrate their responsibility” (Bendell & Kearins, 2005, s. 377).

I Norge har det vært en diskusjon i forbindelse med lovkravet om miljørapportering. Selv om det er et lovkrav, er det ikke gitt sanksjonsmuligheter gjennom loven om kravet blir brutt. Det

er derfor også vesentlig at land som har innført lovkrav følger dem opp med sanksjoner (Ruud et al., 2008). I en undersøkelse gjort av Gjølberg og Jelstad (2004) konkluderes det med at lovpålegg er et effektivt virkemiddel for å vise opplysninger om ikke-finansielle forhold.

”Mens bare halvparten av de 98 bedriftene i utvalget velger å ha utfyllende frivillig rapportering, ser vi at 100 prosent av bedriftene rapporterer i styrets beretning, om enn av varierende kvalitet. Det er derfor grunn til å tro at færre bedrifter ville rapportert om miljø, arbeidsmiljø og likestilling i styrets beretning om dette ikke var lovpålagt” (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 55).

En artikkel i Aftenposten peker også i den retning: ”Både opinionens interesse, krav fra samarbeidspartnere om rapportering og gode nok verktøy og indikatorer kan motivere en bedrift til å rapportere om sin miljøpåvirkning og sitt miljøarbeid. Men den sterkeste pådriveren kommer ovenfra: - Vi mener at lovkravene og myndighetenes krav er den sterkeste drivkraften til miljørapportering” (Lye, 2007).

#### **1.4.3 Frivillig versus lovpålagt**

Disse to tilnærmingene er fundamentale motsetninger i debatten omkring bedrifters samfunnsansvar. De representerer svært forskjellige virkelighetsoppfatninger, og kan vanskelig forenes siden de betviler hverandres kausalmodeller og premisser (Gjølberg, 2003). Som et frivillig initiativ er også TBL en del av denne større debatten på systemnivå som omhandler hvorvidt det er frivillige initiativer eller reguleringer som er den beste måten å påvirke bedrifters handlemåte (Gjølberg & Ruud, 2005). På denne bakgrunn har Gjølberg (2003) laget en analysemodell som tar innover seg de to tilnærmingene i en firefeltstabell. Analysemodellen er basert på FNs Global Compact, men tilpasses her TBL. De to dimensjonene i tabellen er TBLs endringspotensiale på bedriftsnivå og undermineringsnivå på systemnivå. Dette tilsvarer to av delproblemstillingene i oppgaven. Dimensjonene må ses i sammenheng og gir sammen svaret på hvorvidt TBL lykkes med å transformere ideen om bærekraftig utvikling på bedriftsnivå eller ikke.

Den ene dimensjonen, endringspotensiale, er basert på hvorvidt TBL faktisk fører til at bedrifter bidrar mer til bærekraft. Dimensjonen har sitt utgangspunkt i tilhengerne av regulering som mener at frivillighet ikke fører til reell endring. TBL dreier seg her om ”grønnvasking”, altså at bedriftene maskerer seg bak en tilsynelatende satsning uten å faktisk

foreta seg noe. Den andre dimensjonen, undermineringsnivå, dreier seg om hvorvidt frivillige initiativer som TBL faktisk er et supplement til myndighetsregulering, eller om det undergraver reguleringsarbeid. Tilhengerne av regulering mener at slike initiativer er konkurrerende til myndighetsregulering. Siden TBL er frivillig, kan det derfor tenkes at mens TBL har en positiv effekt i den enkelte bedrift, så hindrer det nødvendig regulering på systemnivå. Dette kan føre til at en liten minoritet bedrer sin praksis gjennom TBL, men at samfunnet som helhet kommer dårligere ut grunnet manglende regulering. Det kan altså tenkes en situasjon hvor TBL bidrar negativt til bærekraftig utvikling gjennom å hindre reguleringsarbeid (Gjølberg, 2003).

	Endringspotensiale (bedrifts/mikronivå)		
Undermineringsnivå (system/makronivå)		Høyt	Lavt
	Lavt	1) TBL meget positivt	2) Ineffektivt
	Høyt	3) Dilemmasituasjon	4) TBL meget negativt

Tabellen viser fire kombinasjonsmuligheter. Den første er at TBL har høyt endringspotensiale i bedriftene og at den ikke medfører at det regulatoriske arbeidet blir underminert. Den andre er at TBL har lavt endringspotensiale, og samtidig lavt undermineringsnivå. Den tredje er at TBL har høyt endringspotensiale, men også høyt undermineringsnivå. Den fjerde er at TBL har lavt endringspotensiale, men høyt undermineringsnivå. For TBL er det kun kombinasjon en som er utelukkende positiv, og det er denne posisjonen næringslivet og myndighetene hevder TBL har. I kombinasjon to vil effekten av TBL være liten grunnet lavt endringspotensiale, men TBL vil heller ikke være skadelig på reguleringsarbeid. Bruk av TBL i denne kombinasjonen vil være bortkastede ressurser. I kombinasjon tre vil en måtte vurdere hvor effektivt TBL virker på den enkelte bedrift og hvor mange bedrifter som arbeider med TBL opp mot hvor stor undermineringen av reguleringsarbeidet er. I kombinasjon fire er TBL svært negativt gjennom både å ha lavt endringspotensiale og i tillegg høyt undermineringsnivå. Denne kombinasjonen er den situasjonen tilhengerne av regulering mener TBL fører til (Gjølberg, 2003). Jeg vil bruke et transformativt perspektiv til å finne ut hvilken av de fire kombinasjonene TBL hører hjemme til. Perspektivet vil bli gjennomgått i kapittel to.



## 1.5 Plan for oppgaven

Kapittel to gjennomgår det transformative perspektivet, og hvordan dette perspektivet ser på overføring av ideer fra et globalt nivå til bedriftsnivå gjennom fire transformasjonstrinn.

Trinnene er fra bærekraftig utvikling til TBL, fra TBL til GRI, fra konseptet GRI til implementering i bedriftene og det siste trinnet er det teoriutviklende trinnet. I tillegg vil dette kapittelet ta for seg forskningsdesign og metode, og begrensninger med oppgaven.

Kapittel tre er en gjennomgang av TBL som konsept, hvor jeg forsøker å gi en oversikt over de ulike syn på TBL som konsept og hvilke utfordringer det har. Diskusjonen omkring utfordringer med TBL deles i to, en del går på konseptet TBL og en annen del går på rapportering av TBL. Dette er for å synliggjøre bredden i utfordringene som ligger i TBL. I tillegg vises det kort til en diskusjon omkring hvordan bærekraftige bedrifter framheves i aksjemarkedet.

Kapittel fire handler om operasjonaliseringen av TBL gjennom GRI, og teorien som omhandler dette. Siden GRI ikke er det eneste internasjonale initiativet som fremmer BSA, starter kapittelet med en kort gjennomgang av andre initiativer, med hovedvekt på FNs Global Compact.

Kapittel fem tar for seg eksempelbedriftene, StatoilHydro AS og Norske Skogindustrier ASA, jeg har valgt å bruke. Kapittel tre, fire og fem er også svaret på delproblemstillingen *Hva ligger i konseptet TBL?*, og målsetningen med å først vise den overordnede TBL teorien før operasjonaliseringen og implementering i eksempelbedrifter vises er å gi et så dekkende bilde av konseptet som mulig.

Kapittel seks er drøftnings- og konklusjonskapittelet. Kapittelet er viet diskusjon omkring problemstillingen og delproblemstillingene. Jeg begynner kapittelet med å ta opp igjen diskusjonen fra kapittel to og bruke kunnskapen funnet i kapittel tre, fire og fem til å se på de fire transformasjonstrinnene på nytt. For å kunne vurdere de fire transformasjonstrinnene er det først nødvendig med en ytterligere presisering av bærekraftig utvikling. Etter å ha gått gjennom de fire transformasjonstrinnene vil jeg knytte denne diskusjonen opp mot problemstillingen som omhandler TBLs bidrag til bærekraftig utvikling. Deretter vender jeg

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---

tilbake til delproblemstillingen om TBLs undermineringseffekt og konkluderer på hovedproblemstillingen.

## 2 TEORI OG METODE

Jeg vil i dette kapittelet først gjennomgå organisasjonsoppskrifter, for å synliggjøre hvorfor TBL er en organisasjonsoppskrift. Derneft vil jeg gjennomgå det transformative perspektivet, som kan brukes til å vise hvordan ideer transformeres i ulike trinn. For å få ulike syn på bedrifter og hvordan organisasjonsoppskrifter kan implementeres velger jeg å bruke tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Disse har ulike implikasjoner for hvordan organisasjonsoppskrifter transformeres, og bidrar derfor til å belyse ulike problemstillinger.

### 2.1 Organisasjonsoppskrifter

Busch og Vanebo (2003) og Røvik (Røvik, 1998a, 1998b, 2007) peker på betydningen av spredningen av organisasjonsoppskrifter. I denne sammenheng kan også TBL være en organisasjonsoppskrift gjennom operasjonaliseringen Global Reporting Initiative (GRI). De peker på at organisasjonsoppskrift er generelle modeller som foreligger i skriftlig form, og dette gjør GRI. I tillegg må det være slik at de enkelt kan tas i bruk. GRI er av en slik art at organisasjonen kan tilpasse GRI til sin organisasjon. Ny-institusjonell teori sier noe om hvordan organisasjonsoppskriftene spres. Tvangsmessig spredning er at organisasjonen blir tvunget til å endre sin organisasjon etter påbud fra myndigheter. Denne form for spredning henger sammen med de regulatoriske mekanismene. Kravet om miljørapportering i årsrapporten er et slikt påbud. Normativ spredning er en tilpasning til samfunnsnormene. Normene fanges opp av organisasjonen og implementeres i beslutningskjeden. Normene kan som tidligere nevnt både overføres internt og eksternt. Imiteringsmessig spredning er at organisasjonen kopierer andre organisasjoner. For eksempel kunne det vært slik at en organisasjon valgte å begynne å bruke GRI fordi andre organisasjoner gjorde det. Organisasjonen kan framstå som moderne og tilpassningsdyktig ved å kopiere andre organisasjoner (Busch & Vanebo, 2003).

Oppskriftene kan håndteres på flere måter av organisasjonen. Den kan for det første velge å frastøte oppskriften, den blir da ikke akseptert og blir ikke tatt inn. For det andre kan den frikobles, det vil si at den tas inn men får ingen betydning for atferd. Den blir da et ytre skalkeskjul for å få legitimitet. Tilslutt kan oppskriften adopteres. Men selv om oppskriften adopteres må den ofte oversettes, eller transformeres (Busch & Vanebo, 2003). Hvis vi ser på bærekraftig utvikling som en idè som TBL og GRI er den bedriftsmessige oppskriften på, vil måten organisasjonene tilpasser seg TBL og GRI på være det vi her ønsker å undersøke.

Ifølge Røvik (1998a, 2007) er det tre måter organisasjoner kan oversette oppskrifter på: De kan gjøre en rasjonell oversettelse. Det legges da ned mye arbeid i å tilpasse oppskriften til organisasjonen for å sikre best mulig effektivitet. De kan også gjøre en uintendert oversettelse. Her tror organisasjonen at den ikke har gjort en oversettelse, og tror den har overført originalkonseptet til organisasjonen, mens den i virkeligheten har gjort en utilsiktet tilpasning. Den kan også gjøre en tilpasning basert på organisatoriske identitetsforvaltning. Å tilpasse seg nye ideer kan medføre problemer med organisasjonens eksisterende identitet, og det å tilpasse oppskriften til identiteten kan redusere disse problemene.

## **2.2 Det transformative perspektivet**

Målsettingen med oppgaven er å vurdere potensialet TBL har for å bidra til bærekraftig utvikling. Dette gjøres gjennom å vise hva som ligger i konseptet, å vurdere hvorvidt frivillige initiativer som TBL virker underminerende på reguleringsarbeid samt å se hvordan bærekraftig utvikling som globalt definert idè blir overført til, og fortolket på, bedriftsnivå. Denne overføringen fra globalt til bedriftsnivå kan det transformative perspektivet være en hjelp til å belyse. Jeg vil følge kjeden fra ideen bærekraftig utvikling til bedrifters samfunnsansvar. Videre fra BSA til konseptet TBL, med operasjonaliseringen GRI og tilslutt eksempelbedriftene StatoilHydro og Norske Skog. Det transformative perspektivet tar utgangspunkt i Røviks (1998a, 1998b, 2007) og Christensen og Lægreids (2002, 2007) forfatterskap. Christensen og Lægreids forfatterskap er orientert rundt overføringen av New Public Management, men jeg mener det transformative perspektivet er overførbart til alle organisasjonsoppskrifter og internasjonale ideer i tråd med det Røvik forfekter. Det transformative perspektivet er et "[...] bredt anlagt perspektiv på sosiale endringsprosesser som analyserer endring som et resultat av internasjonal spredning av ideer og hvordan disse ideene endres – transformeres - i møtet med den lokale virkelighet der de skal iverksettes" (Gjølberg, 2003, s. 14).

Det transformative perspektivet tar ikke utgangspunkt i en bestemt teori eller en-faktors forklaringer. Det tar utgangspunkt i en kombinasjon av strukturelle, kulturelle og myte-baserte forklaringer (Christensen & Lægreid, 2007). Den institusjonelle dynamikken av organisasjonsendringer tolkes som en kompleks blanding av ytre press, hvordan organisasjonen styres og historiske institusjonelle faktorer. Disse faktorene avgjør hvor mye handlingsrom bedriftslederne har til å avgjøre innholdet i organisasjonsoppskriftene, og de både hindrer og fremmer endring i et komplekst mønster av innflytelse, læring og effekter.

Jeg vil basere oppgaven på en modifisert versjon av de fire transformasjonstrinnene Gjørberg (2003) viser til på bakgrunn av teorien fra Christensen og Lægreid (2002). Oppgaven dreier seg om TBL og GRI. Men TBL er i denne oppgaven sett på som produktet av ideen om bærekraftig utvikling. Derfor er det også interessant å se hvorvidt TBL også er en transformasjon av bærekraftig utvikling. *Transformasjonstrinn en*, eller førsteordens-transformasjon, er forholdet mellom TBL og bærekraftig utvikling. Her tar jeg utgangspunkt i Brundtland-kommisjonens (1987) definisjon av bærekraftig utvikling, samt Lafferty og Langhelles (1995) rangering av tematikken som tas opp i Brundtland-kommisjonen. De rangerer fattigdom som det temaet som skal løses først, deretter klimaproblematikken og biologisk mangfold. I *transformasjonstrinn to* ser jeg på operasjonaliseringen av TBL, teorien omkring GRI og GRIs kobling opp mot TBL og bærekraftig utvikling. I *transformasjonstrinn tre* vil jeg se på hvordan eksempelbedriftene har valgt å følge opp GRI og om GRI og TBL har ført til en endring i bedriftsatferd. *Transformasjonstrinn fire* er det teoritestende trinnet, hvor funnene gjort i trinn en til tre vurderes opp mot det tidligere teorigrunnlaget. Her vurderes eventuelle tilpasninger i teorigrunnlaget. Det er viktig å understreke at teorigrunnlaget for oppgaven er TBL, operasjonalisert gjennom GRI, og at bærekraftig utvikling er den overordnede konteksten TBL vurderes opp mot. Å gå dypere inn i teorien om bærekraftig utvikling anses for omfattende for denne oppgaven. Det transformative perspektivet favner svært vidt, og disse fire trinnene kan i utgangspunktet føre mange steder. Derfor har jeg valgt, som vist i innledningen, å avgrense ytterligere ved å fokusere på to hovedsyn på bedrifters samfunnsansvar, nemlig frivillig versus lovpålagt. Skjematisk kan transformasjonstrinnene vises slik:

TRANSFORMASJONSTRINN			
1	2	3	4
Fra bærekraftig utvikling til TBL	Fra TBL til konseptet GRI	Fra konseptet GRI til praksis	Teoriutvikling

### 2.3 Har TBL potensiale til å bidra til bærekraftig utvikling?

Jeg vil bruke eksempelmateriale fra to bedrifter, nemlig StatoilHydro og Norske Skog. TBLs mål er å bidra til bærekraftig utvikling, og jeg vil se om TBL har potensiale til å gjøre nettopp dette. For å vurdere dette spørsmålet vil jeg bruke tre organisasjonsteorier for å forklare ulike syn på implementering av TBL. Det er først rasjonell teori, hentet fra "rational choice theory".

Her er organisasjoner rasjonelle, forente aktører som strategisk forfølger sine mål på en kostnadseffektiv måte, ut i fra en nyttemaksimerende logikk (Gjølberg & Ruud, 2005; Malnes & Midgaard, 2003).

I tillegg vil jeg bruke omgivelsesdeterministisk teori som vektlegger omgivelsenes press på organisasjonene som forklaring på hvorfor organisasjoner handler som de gjør. Og jeg vil også bruke ny-institusjonell teori som bruker identitet, normer og verdier som utgangspunkt for å forklare handling. De to siste er institusjonelle teorier som i motsetning til den første mener at institusjoner påvirker aktørers handling (Gjølberg, 2003).

Svaret på om TBL bidrar til bærekraftig utvikling vil varierer veldig mellom disse tre teoriene, og teoriene anses som komplementære heller enn motsetninger. Teoriene fokuserer på forskjellige aspekter ved organisasjoner, og ses derfor på som byggeklosser for å få oversikt over hele organisasjonen. Jeg vil legge til grunn en såkalt forståelsespluralisme, eller eklektisme, som innebærer at en kombinasjon derfor vil kunne gi det mest dekkende svaret (Mejlby, Nielsen, & Schultz, 2003). Jeg vil presentere de tre teoriene nærmere, og vurdere dem opp mot TBL.

Det er verdt å understreke at transformasjon i denne sammenheng har to dimensjoner. Den ene er atferdsmessig transformasjon, altså selve endringen som skjer i bedriften. Den andre er begrepsmessig transformasjon. Disse to henger sammen, men er likevel forskjellige. For eksempel kan en bedrift transformere begrepet for å tilpasse det organisasjonens atferd, eller det kan ta inn begrepet, men ikke transformere atferd. Målsettingen til TBL er å bidra til atferdsendring, slik at transformasjon av atferd vil i denne sammenhengen være positivt. Mens begrepsmessig transformasjon vil være negativt, jo lenger bort fra originalkonseptet man kommer dess mindre sannsynlig er det at målene til TBL blir fulgt opp. I denne oppgaven er det hovedsaklig begrepet jeg søker å forklare, og atferdsmessig transformasjon vil kun være aktuelt i transformasjonstrinn tre, altså implementeringen i bedriftene. Dette er fordi de to foregående trinnene er på konseptnivå. Det er likevel nyttig å vise forskjellen i transformasjon av atferd og begrep, og hvordan disse to henger sammen og påvirker TBLs bidrag til bærekraftig utvikling. Skjematisk kan de to dimensjonene forklares slik:

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

	Begrepsmessig transformasjon		
Atferdsmessig transformasjon		Stor	Liten
	Stor	<u>Dilemma</u> Det skjer endring i organisasjonen, men begrepet er også transformert. Grad av endring i organisasjonen må vurderes opp mot grad av endring i begrepet	<u>Suksess</u> TBL-begrepet i organisasjonen ligger nært originalbegrepet, og det fører i tillegg til endring i bedriften
	Liten	<u>Effektløst</u> Begrepet transformeres i stor grad og fører i tillegg til liten grad av atferdsmessig endring	<u>Grønnvasking</u> Begrepet tas inn, men frikobles fra organisasjonens atferdssystem

## 2.4 Rasjonell teori

Det rasjonelle perspektivet var det første organisasjonsteoriske perspektivet, og har vært det dominerende organisasjonsperspektivet (Olsen, 1993). Rasjonalitet er her teknisk rasjonalitet. Denne rasjonaliteten uttrykker hvordan prosesser og strukturer skal bygges opp funksjonelt for å mest effektivt nå de fastsatte mål (Mejlby et al., 2003). Det rasjonelle perspektivet blir ofte kalt ”verktøyperspektivet” ettersom organisasjoner blir sett på som verktøy for å nå ledelsens mål. Formelle regler og formelt hierarki er det man former organisasjonen med (Gjølberg, 2003; Mejlby et al., 2003; Olsen, 1993). Ledelsen har i dette perspektivet kontroll på organisasjonens mål, treffer de beslutninger som passer målet og organisasjonen er derfor en enhetlig aktør. Rasjonaliteten ligger i organisasjonen, og ikke hos individet.

”Organisasjonen drives av en konsekvensorientert formålsrasjonalitet – ”the logic of consequence” – en handlingslogikk der beslutningene tas på bakgrunn av deres forventede, ønskede konsekvenser” (Gjølberg, 2003, s. 28).

De rettigheter og plikter som ligger i organisasjonen, altså stillingsinstrukser, vedtekter og organisasjonskart, anses å styre atferden. Denne formelle normative strukturen er dermed en beslutningsstruktur som regulerer deltakelse og strukturen vil styre hvordan aktørene og organisasjonen handler. Det er en kausal sammenheng mellom struktur og atferd i denne

teorien, og dersom man endrer struktur vil også atferd endre seg. Dette er en viktig del av det rasjonelle perspektivet på organisasjonsendringer, og det gir ledelsen en svært viktig rolle i endringsprosesser. Planlegging spiller derfor stor rolle i dette perspektivet. Det rasjonelle perspektivet ser altså på organisasjoner som enhetlige, rasjonelle aktører styrt av strukturer og ledelse. De får sin legitimitet gjennom måloppnåelse og effektivitet. Endring i atferd kan skje ved at ledelsen bevisst endrer strukturer for å få en enda mer effektiv organisasjon (Gjølberg, 2003). Jeg vil nå vise hvordan det rasjonelle perspektivet ser på TBL og bærekraftig utvikling.

#### **2.4.1 TBL sett i et rasjonelt perspektiv**

Når TBL blir vurdert i et rasjonelt perspektiv er det først og fremst en kost-nytte analyse som gjøres. Verdien av TBL vil i dette perspektivet bli bestemt utfra om bedriften mener den kan tjene på innføringen i sin bedrift. Hvorvidt bedriften vurderer dette som nyttig kan være avhengig av flere faktorer. For det første kan det være omdømmebyggende, for det andre kan det være lønnsomt, og for det tredje kan det være at bedriften trekker til seg mer attraktive arbeidstakere. I tillegg kan deltakelse i et frivillig konsept som TBL hindre mer omfattende regulative krav fra myndigheter. Det kan derfor være svært rasjonelt å delta i TBL.

Det rasjonelle perspektiv er åpen for organisasjonsoppskrifter og det at ledere kan shoppe disse organisasjonsoppskriftene etter behov. Men, "Rasjonell teori åpner i liten grad for eventuelle lokale tilpasningsbehov og transformasjonsprosesser verken ved innføringen eller implementeringen av et konsept" (Gjølberg, 2003, s. 29). Det rasjonelle perspektivet er det som legitimerer den hierarkiske organisasjonen og de formelle posisjonene i en organisasjon, og har fortsatt svært stor innflytelse på hvordan vi ser på organisasjoner.

Når det rasjonelle perspektivet skal brukes på de fire transformasjonstrinnene kan følgende tenkes: I *transformasjonstrinn én*, fra bærekraftig utvikling til TBL, kan TBL tenkes som næringslivets måte å forsøke å håndtere bærekraftig utvikling på. I denne tolkningen vil det være liten grad av transformasjon i begrepet. Eventuelt kan TBL tolkes som næringslivets måte å forsøke å unngå å håndtere reguleringskrav. I denne tolkningen vil det være større grad av transformasjon på begrepsnivå. På *transformasjonstrinn to*, fra TBL til GRI, vil det å ha klare mål å forholde seg til kunne være viktig for det rasjonelle perspektivet. Det vil si at operasjonaliseringen blir så tydelig målrettet som mulig, og at strukturen er gjennomførbar. I *transformasjonstrinn tre* kan det tenkes at bedriftene velger ut de deler av GRI som passer til bedriftens mål og at bedriften begrenser sin innsats til det som er lønnsomt for bedriften. I



tillegg er det kun de bedriftene som mener de har noe å tjene på å delta som gjør det. I *transformasjonstrinn fire* kan TBL representere en smalere versjon av bærekraftig utvikling og summen av tiltak som bedriften iverksetter kan ha svært lite med bærekraftig utvikling å gjøre. Alle løsninger som ikke er økonomisk lønnsomme vil mest sannsynlig velges bort, og TBL vil bli sett på som en organisasjonsoppskrift som kan bli brukt til å øke populariteten. Når interessen for TBL reduseres hos kunder er det sannsynlig at bedriften vil velge bort TBL. Interessen for TBL og bærekraftig utvikling vil først og fremst være konkurransedrevet og bedriftsøkonomisk drevet. Begrepet vil i denne teorien ha gjennomgått stor transformasjon, mens atferdsendring bare vil skje i begrenset form.

## 2.5 Ny-institusjonell teori

Ny-institusjonell teori vektlegger identitet, normer og verdier og mener at normene og verdiene i samfunnet overføres til organisasjonene. Videre sier teorien at samfunnet også påvirker organisasjoner gjennom kulturelle og kognitive mekanismer. Organisasjonene er altså ikke lukkede systemer som eksisterer uavhengig av omverdenen (Mejlby et al., 2003). Retningen ble skapt som en reaksjon på, og kritikk av, det rasjonelle perspektivets "Logic of Consequences" og at ledelsen kunne styre organisasjonen. Institusjonell teori peker på "Logic of Appropriateness" som like viktig for atferd. Handlinger styres av hva som sømmer seg like mye av hva som lønner seg. Uformelle regler, normer, verdier og identitet spiller derfor like stor rolle som instrumentell kalkulasjon (Gjølberg, 2003). Olsen (1993) peker på tre skillelinjer mellom ny-institusjonalisme og rasjonell teori. Ny-institusjonalismen kritiserer rasjonalismens syn på at organisasjoner er enhetlige aktører og mener at det ikke er slik at alle medlemmer i en organisasjon deler samme mål, og at organisasjoner derfor må leve med uenighet og spenninger. I tillegg mener ny-institusjonalismen at aktørene ikke er perfekt informerte slik rational choice-teorien forutsetter, og at lederne har både begrenset analytisk kapasitet og i tillegg ikke nok tid til å vurdere alle sider ved en sak (March & Olsen, 1984). I tillegg mener de at det ikke finnes bare en forståelse av virkeligheten. Derfor må virkeligheten fortolkes, og det å skape felles forståelse i en organisasjon er like viktig som det å beslutte. I dette arbeidet brukes symboler, seremonier, ritualer og myter. Kontroll over symboler er derfor en maktbase, på samme måte som kontroll over andre ressurser (March & Olsen, 1984).

Philip Selznick blir av mange regnet som grunnleggeren av institusjonell teori. Han "[...] observerte at organisasjonene forsøkte å tilpasse seg verdiene i de eksterne omgivelsene. Han

skilte klart mellom organisasjonene som (a) rasjonelle verktøy for å tilfredsstille interessentenes behov og som (b) mer organiske systemer som tilpasset seg de sosiale normene blant interessentene og generelle krav fra omgivelsene” (Busch & Vanebo, 2003, s. 88). Denne prosessen vil etter Selznicks syn føre til at normer og verdier blir overført fra samfunnet til organisasjonen, og Selznick kalte denne prosessen ”institusjonaliseringsprosess”. Organisasjonene får gjennom denne prosessen en egenverdi. De organisasjoner som har diffuse mål og uklar teknologi har størst behov for institusjonaliseringsprosessen. Bedrifter som har et klart mål og arbeider med en veldefinert teknologi vil ikke ha samme behov for å legitimere seg selv gjennom å være en verdibærer. ”Legitimitet er et sentralt begrep innenfor institusjonell teori. En organisasjon vil tilpasse seg gjeldende normer og forestillinger for å oppnå legitimitet. Det er ikke nok å være effektiv” (Busch & Vanebo, 2003, s. 91). En institusjon er ifølge Selznick, en organisasjon som har tatt opp i seg de dominerende normene i omgivelsene. Prosessen foregår ved både eksternt og internt press. Det interne presset står de ansatte for. De vil utøve et press for å få organisasjonen til å leve i tråd med de verdier som er i samfunnet. Andre interessenter vil utøve et eksternt press på organisasjonen (Busch & Vanebo, 2003).

De institusjonelle mekanismene og kravene vil vise seg i ulike former. Busch og Vanebo (2003) deler mekanismene inn i tre. Først finnes de regulative mekanismene. Disse bygger på en instrumentell mål-middel rasjonalitet. Det vil si at de oppfattes som fornuftige mekanismer for å få samfunnet til å fungere. Det er stort sett politiske myndigheter som gir disse som en legal basis for organisasjoner. Følges ikke lovverket, kan organisasjonene straffes gjennom rettssystemet. For det andre finnes det normative mekanismer. Disse bygger på en normativ rasjonalitet. Denne rasjonaliteten sier at det er hensiktsmessig å tilpasse seg de normene som finnes i samfunnet. Mekanismen representerer de uskrevne reglene i samfunnet, det vil si de normene og verdiene som dominerer, og legger føringer for hva en organisasjon kan gjøre. I Norge er det for eksempel normer om såkalte gylne fallskjermer for ledere. Den normative rasjonaliteten kan medføre at organisasjonsatferd stivner, og ikke følger endringer i normene i samfunnet. Dette skyldes at normene i organisasjonen blir så sterke at de er motstandsdyktige mot press utenfra. På den måten kan denne form for rasjonalitet medføre at organisasjoner får mindre legitimitet. Den tredje form for mekanismer er kognitive mekanismer. Disse bygger på våre mentale modeller om hvordan en organisasjon skal oppføre seg. De handler om hva vi tar for gitt. Rasjonaliteten som ligger til grunn for disse mekanismene handler om ”rett-

troenhet”, det vil si at alle organisasjonsuttrykk som ikke stemmer overens med det vi tar for gitt blir forkastet. En organisasjon oppnår ikke legitimitet dersom den bryter for mye med det vi tar for gitt. Mens institusjonell teori fokuserer mest på de normative mekanismene, fokuserer ny-institusjonell teori på alle tre mekanismer.

Siden organisasjoner ikke ses på som enhetlige aktører er det derfor også mer krevende å vurdere endringsspørsmål. Institusjonelle teorier er derfor mer pessimistiske når det gjelder endring enn rasjonelle teorier. I institusjonell teori nytter det ikke å endre struktur for å framtvinge endring. Aktørene vil motsette seg endring fordi det oppfattes som et angrep på deres identitet, følelser og verdier. ”Normativ ny-institusjonell teori er derfor på mange måter en teori om hvorfor endringer ikke skjer, eller ikke skjer som planlagt. Mindre inkrementelle endringer i overensstemmelse med organisasjonens Logic of Appropriateness vil forekomme uten dramatikk, mens den institusjonelle identiteten vil bremse for brå endringer som bryter med eller overskrider eksplisitte beslutninger” (Gjølberg, 2003, s. 31). Omfattende organisatoriske endringer skjer altså bare unntaksvis i denne teorien. Spørsmålet er så hvilke konsekvenser denne teorien vil ha for TBLs bidrag til bærekraftig utvikling?

### **2.5.1 TBL sett i et ny-institusjonelt perspektiv**

Gjølberg (2003) peker på tre viktige avklaringer som må gjøres før man kan benytte ny-institusjonell teori. Det er for det første hvorvidt bedrifter kan betraktes som institusjoner. For det andre er det hva som er bedriftens Logic of Appropriateness og for det tredje er det om TBL er i overensstemmelse med eller i konflikt med denne logikken. Hvis man tar utgangspunkt i Selznick er de fleste bedrifter kun organisasjoner og ikke institusjoner. Imidlertid er både Norske Skog og StatoilHydro store, delvis statlig eide bedrifter. Begge er retningsgivende i norsk næringsliv, og jeg argumenterer derfor for at disse er institusjonaliserte bedrifter. Striden om nedleggelsen av papirfabrikken Union (NTB, 2005) og StatoilHydros engasjement i oljesandprosjektet i Canada (NTB, 2009) viser at begge bedriftene blir holdt til en høyere standard av samfunnet. Begge disse stridene kan oppfattes som brudd på den kognitive og normative legitimiteten. De to andre spørsmålene vil jeg komme tilbake til under eksempeldelen i kapittel fem.

”Institusjonelle teorier åpner for en stor grad av transformasjon og lokal tilpasning. Endringsprosesser framstår i denne teorien som langt mer komplekse, der

organisasjonsspesifikke forhold vil påvirke det endelige utfallet” (Gjølberg, 2003, s. 32).

Dersom endringen ikke er i overensstemmelse med Logic of Appropriateness er det sannsynlig at organisasjonen vil tilpasse TBL til å passe mer med denne logikken. Unntaket er dersom en krise påtvinger organisasjonen TBL. Når ideen om bærekraftig utvikling har trengt gjennom i organisasjonen er det imidlertid også større sannsynlighet for at den blir værende permanent, på grunn av den identitetsbevarende holdningen som ligger i ny-institusjonell teori (Gjølberg, 2003).

I *transformasjonstrinn én* kan man anta at TBL som idè er fortolket så tett opptil bærekraftig utvikling som mulig, og at begrepet i liten grad tilpasses før den møter den enkelte organisasjon. I *transformasjonstrinn to* kan det tenkes at GRI tilpasses de normer som alt eksisterer i samfunnet, men at transformasjonen av begrepet er liten også her. I *transformasjonstrinn tre* kan det tenkes at GRI i større grad tilpasses de normer og verdier som eksisterer i bedriften, og at målearbeidet blir satt inn på de indikatorer som i størst mulig grad reflekterer dette. Dersom GRI og TBL strider mot de eksisterende normene i bedriften vil det utfra et ny-institusjonalistisk perspektiv føre til liten transformasjon av atferd og stor transformasjon av begrep. Strider GRI og TBL ikke mot normene kan vi se stor atferdstransformasjon og liten begrepstransformasjon. I *transformasjonstrinn fire* vil kulturen i bedriften og i samfunnet være avgjørende for hvor nært TBL vil ligge bærekraftig utvikling. Siden samfunnskulturen smitter over på bedriftskulturen kan derfor et inkrementelt arbeid med endring av samfunnskulturen også føre til endringer i bedriftskulturen som er mer varige enn i de rasjonelle teoriene. Hvorvidt TBL lykkes i å endre bedriftsatferd vil avhenge av hvor nært opptil bedriftens egne normer og verdier TBL ligger. Mulighetene for å lykkes med bærekraftig utvikling og endring av bedriftsatferd er altså i større grad tilstede her enn i den rasjonelle teorien.

## **2.6 Omgivelsesdeterministiske perspektiv**

I omgivelsesdeterministiske teorier kommer en tredje form for logikk fram, nemlig ”Logic of Fashion”, altså at eksternt press kan forklare organisasjoners atferd og endringer. Ifølge omgivelsesdeterministiske forklaringer eksisterer organisasjoner i institusjonelle omgivelser som legger føringer for hva organisasjonen kan gjøre. Bryter organisasjonen med de normene samfunnet har, vil organisasjonen miste legitimitet (Brunsson, 2002). Skal organisasjonen lykkes må den tilfredsstille omgivelsenenes krav til en god organisasjon. I motsetning til de rasjonelle forklaringene dømmes altså ikke bare organisasjonene på sin effektivitet, det er

også viktig hvordan organisasjonen produserer. Disse verdiene som samfunnet legger på organisasjonen gjøres uavhengig av om de er effektive eller rasjonelle, og ledelsen har ikke frihet til å velge bort disse verdiene om ledelsen ønsker at organisasjonen skal lykkes (Gjølberg, 2003). Strukturer, prosesser og ideologi er i denne teorien mer enn bare måter å koordinere handling på, det er noe som aktivt må kommuniseres til samfunnet for å vinne samfunnets støtte (Brunsson, 2002). Organisasjonen kan også forsøke å påvirke samfunnet til å endre sine normer slik at de er mer i tråd med organisasjonens syn. Imidlertid er det ikke slik at organisasjoner bare produserer strukturer, prosesser og ideologi.

Organisasjoner må også være effektive i sin vare- eller tjenesteproduksjon. Brunsson (2002) viser til Scott og Meyers terminologi som sier noe om en organisasjons omgivelser. De deler omgivelsene til en organisasjon inn i institusjonelle omgivelser og tekniske omgivelser. De tekniske omgivelsene evaluerer og støtter en organisasjon basert på dens effektivitet, og de institusjonelle omgivelsene vurderer organisasjonen på bakgrunn av dens strukturer, prosesser og ideologi. De institusjonelle omgivelsene er viktigere for tjenesteproduserende organisasjoner som banker og sykehus enn vareproduserende organisasjoner som restauranter og bilverksteder. "Kirker og bilverksteder kan være typiske eksempler på organisasjoner som primært må forholde seg til henholdsvis institusjonelle og tekniske omgivelser, og som dermed kan rendyrke sin profil" (Gjølberg, 2003, s. 34). Andre organisasjoner vil utsettes for både institusjonelle og tekniske forventninger. Disse organisasjonene kan havne i et dilemma, der de ikke kan tilfredstille det ene settet med forventninger uten å samtidig bryte det andre. Brunsson (2002) peker da på dekobling av ord og handling som løsningen på slike dilemmaer. Dette betyr at to organisasjonsstrukturer utvikles. Den ene er den formelle organisasjonen, som adlyder de institusjonelle normene. Denne kan enkelt tilpasses de nye motekravene som pålegges organisasjonen. Den andre er den uformelle organisasjonen, som brukes i "virkeligheten", for å koordinere handling. Dette fører også til to typer organisasjonsprosesser. Den ene genererer handling, den andre brukes bare eksternt for omverdenen. Den andre typen kan karakteriseres som ritualer. Dermed får organisasjonen produsert varer uforstyrret samtidig som organisasjonen tilsynelatende tilpasser seg krav fra omgivelsene. Hvordan påvirker så omgivelsedeterministisk syn måten TBL bidrar til bærekraftig utvikling?

### **2.6.1 TBL sett i et omgivelsesdeterministisk syn**

Både StatoilHydro og Norske Skog er bedrifter av en slik art at de ifølge Brunssons terminologi vil møte press fra både institusjonelle og tekniske omgivelser. De er begge store bedrifter som produserer varer og tjenester som er viktige for samfunnet, samtidig som de som institusjoner spiller stor betydning i samfunnet de opererer i. Dermed er det sannsynlig at de vil møte press som dekobling kan være en løsning på. Det er åpenbart at TBL som konsept kan ha betydning for produksjonen både i StatoilHydro og Norske Skog, og konfliktene vist til lenger oppe viser også noen av utfordringene som kan oppstå. Jeg vil diskutere dette nærmere i drøftningskapittelet.

I *transformasjonstrinn én*, fra bærekraftig utvikling til TBL er det naturlig å anta at TBL som begrep vil tilpasses de normer som finnes i samfunnet, men at det skjer liten transformasjon her. TBL blir muligens redigert fra sin idealstatus av de tekniske omgivelsene slik at det er mer tilpasset den økonomiske realiteten i bedriftene. I *transformasjonstrinn to* er det naturlig at GRI som begrep fortsatt blir lite transformert, men muligens ytterligere knyttet opp mot bedriftsøkonomi. Så langt ligner omgivelsesdeterministisk perspektiv på ny-institusjonelt perspektiv. Det virkelige skillet vises først når den enkelte bedrift skal håndtere TBL og GRI. I *transformasjonstrinn tre*, vil bedriften ta inn TBL og GRI dersom det er i tråd med de rådende normene i samfunnet. Dersom det påvirker produksjonen i vesentlig grad er det sannsynlig at bedriftene tilsynelatende vil ta inn konseptet, men isolere det fra kjernevirksomheten. Det er da sannsynlig at det blir rapportert mest på de indikatorene som betyr minst for kjernevirksomheten, og det er sannsynlig at bedriften iverksetter tiltak for å dekke over manglende innsats på andre områder. Det skjer altså en liten grad av transformasjon av atferd og begrep i trinn tre. Grunnen til at det skjer liten grad av begrepstransformasjon er at begrepet tilsynelatende blir tatt inn, men ikke omsatt i handling. I *transformasjonstrinn fire* vil TBL i denne teorien være lite annet enn grønnvasking av bedriften, og ha lite med bærekraftig utvikling å gjøre. Denne teorien ligger tettest opp til det skrekkbildet tilhengerne av regulering maler av frivillige initiativ. Grunnen er at bedriften her, i motsetning til det rasjonelle synet, også vil forsøke å dekke over sin manglende innsats. I det rasjonelle synet åpnes det for at TBL kan lykkes dersom det er bedriftsøkonomisk og konkurransemessig rasjonelt, mens i det omgivelsesdeterministiske synet vil all vesentlig effekt på kjerneproduksjon bli møtt med dekobling. Skjematisk kan de fire transformasjonstrinnene og de tre teoriene framstilles slik:

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

	<b>Rasjonell teori</b>	<b>Ny-institusjonell teori</b>	<b>Omgivelsesdeterministisk teori</b>
<b>Transformasjon 1</b> <b>- fra BU til TBL</b>	<u>Enten liten eller stor transformasjon av begrep</u> - TBL vil enten være måten næringslivet håndterer eller unngår å håndtere BU på	<u>Liten transformasjon av begrep</u> - TBL som idè vil ligge tett opptil BU	<u>Liten transformasjon av begrep</u> - TBL som idè vil ligge tett opptil BU
<b>Transformasjon 2</b> <b>- fra TBL til GRI</b>	<u>Delvis transformasjon av begrep</u> - Innsnevring av TBL, med fokus på klare mål og gjennomførbare strukturer	<u>Liten transformasjon av begrep</u> - GRI vil operasjonaliseres og tilpasses bedrifters handlingsrom og økonomi	<u>Liten transformasjon av begrep</u> - GRI vil operasjonaliseres og tilpasses bedrifters handlingsrom og økonomi
<b>Transformasjon 3</b> <b>- implementering av GRI i bedriftene</b>	<u>Stor transformasjon av begrep og liten transformasjon av atferd</u> - Kun de bedrifter som har noe å tjene vil implementere, og bare deler som vil være bedriftsøkonomisk lønnsomme	<u>Betinget transformasjon av begrep og atferd</u> - Grad av implementering avhenger av i hvilken grad GRI er i samsvar med normene i bedriften	<u>Liten transformasjon av atferd og liten transformasjon av begrep</u> - Svært lite av GRI og TBL blir gjennomført i bedriften og bedriften reagerer med dekobling
<b>Transformasjon 4</b> <b>- endring av syn på TBL som bidragsyter til BU</b>	Endring er mulig, men skjer kun der bedrifter har noe å tjene, og er ikke varig. Endringene er av begrenset art og vil kun være endringer av bedriftsøkonomisk art.	Endringer må skje skrittvis og i tråd med bedriftenes normer, men er mulige og endringer blir varige	Grønnvasking gir lite reell endring. Organisasjoner forsøker å skjule manglende innsats via dekobling.

Kobler vi denne tabellen sammen med tabellen om atferdsmessig og begrepsmessig transformasjon ser vi at rasjonelt perspektiv forutsetter at TBL blir effektivt gjennom stor transformasjon av begrepet TBL, som blir vasket gjennom et bedriftsøkonomisk system. Fordi det skjer stor transformasjon av begrepet blir også atferdsendringene små, begrepet blir tilpasset den daglige driften heller enn omvendt. Det ny-institusjonelle perspektivet har flere

utfall. Avhengig av hvor nært begrepet ligger til organisasjonens normer, vil utfallet kunne bli både suksess med liten transformasjon av begrep og stor transformasjon av atferd over tid. Et annet utfall er at TBL strider mot organisasjonens normer, i da vil utfallet bli ineffektivt, med stor transformasjon av begrep og liten atferdsendring, på samme måte som det rasjonelle perspektivet. I det omgivelsesdeterministiske perspektivet forutsettes det grønnvasking, altså liten grad av begrepstransformasjon, og liten grad av atferdsendring. Begrepet blir tilsynelatende tatt inn, men dekobling hindrer effekt.

## **2.7 Metodologi**

Jeg vil her gjøre rede for valg av metode for datainnsamling, og hvordan problemstilling har vært førende for valg av metode. I tillegg vil jeg gjøre rede for valg av eksempelbedrifter og validitet, reliabilitet og begrensninger med oppgaven.

### **2.7.1 Valg av eksempler og design**

Blaikie (2000) sier at problemstillingen skal være førende for forskningsdesign. Oppgaven min har preg av å være en eksplorativ, teoretisk og analytisk oppgave. Jeg ønsker ikke bare å forklare innholdet i TBL, men også å komme med forslag til endringer i begrepet (Blaikie, 2000). Jeg vil både studere begrepet og innholdet i TBL og i tillegg knytte det opp mot bærekraftig utvikling gjennom et transformativt perspektiv. Det transformative perspektivet er valgt fordi det kan knytte bærekraftig utvikling og TBL sammen gjennom å vise hvordan ulike teoretiske perspektiver gir ulike føringer for transformasjonen av bærekraftig utvikling til TBL. I denne oppgaven bruker jeg et rasjonelt, ny-institusjonelt og omgivelsesdeterministisk perspektiv for å belyse dette. Andre perspektiver kunne selvsagt vært valgt, men disse tre har både ulikt syn på organisasjoner og hvordan organisasjoner tilpasser seg organisasjonoppskrifter. De gir også ulike implikasjoner for hvordan bærekraftig utvikling transformeres, og dermed ulike føringer for i hvor stor grad TBL kan bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling. I tillegg ønsker jeg å finne ut hvorvidt frivillige initiativer som TBL kan bidra til å underminere reguleringsprosesser. Jeg vil bruke en form for abduktiv forskningsstrategi ettersom det er meningsinnholdet i TBL jeg er på jakt etter. Målet mitt er å drøfte hvordan konseptet trippel bunnlinje teoretisk sett kan virke (Blaikie, 2000).

Oppgaven er basert på kvalitativ metode (Hellevik, 2003). Jeg gjør mest bruk av sekundære, skriftlige kilder. Årsaken til dette er at jeg ønsker å gi en oversikt over litteraturen omkring bærekraftig utvikling, TBL og GRI. Selv om TBL er et velkjent begrep er det gjort relativt lite



forskning på hva som egentlig ligger i begrepet og hva det innebærer. Det forsøker jeg å si noe om i oppgaven. Det er også et relativt utydelig begrep og det støter derfor på en rekke problemer, som jeg vil gjennomgå i oppgaven. Jeg støtter meg også på intervjuer for å få bakgrunnen for illustrasjonsbedriftenes syn på bærekraftig utvikling, TBL og GRI (Blaikie, 2000). Valg av ordet illustrasjonsbedrifter er helt bevisst og skyldes at jeg ikke vil bruke så stor plass på bedriftene at jeg kan forsvare bruk av ordet case, etter for eksempel Yins (2003) standard. Målet mitt er ikke å gjøre en uttømmende studie av enkeltbedrifter, men å bruke enkeltbedrifter til å illustrere teoretiske problemstillinger. Grunnen til det er for å få et bredere bilde av TBL, GRI og bærekraftig utvikling enn jeg ville fått om jeg ikke hadde sett på hvordan konseptet kan implementeres på bedriftsnivå. I tillegg knytter jeg teorien omkring TBL opp mot den store ideen om bærekraftig utvikling for å se om det er teoretisk samsvar mellom bærekraftig utvikling og TBL.

Jeg har studert enkeltbedriftene ved å gjøre intervjuer med de i tillegg til å studere det firmaene selv har valgt å gi ut i sine årsrapporter, bærekraftsrapporter og GRI-indekser. Jeg har brukt års-, bærekraftsrapporter og GRI-indekser for årene 2007 til 2008 for å kunne se en liten tendens til utvikling. Å gjennomgå rapportene for flere år hadde selvsagt vært mulig, men jeg har valgt å avgrense oppgaven til kun to år. Dette er fordi jeg kun bruker dette som eksempler i en analytisk kontekst. Jeg bruker firmaer som rapporterer etter GRIs retningslinjer for å kunne sammenligne rapportene. De firmaene som er brukt som illustrasjon på hvordan TBL kan implementeres er StatoilHydro og Norske Skog. Bedriftene er valgt på grunnlag av et ønske om å finne bedrifter som arbeider innen forskjellige sektorer og som har ulike problemer og utfordringer. Bedriftene er valgt skjønnsmessig, utfra lister over hvem som rapporterer etter GRIs standard, og begge bedriftene har rykte på seg for å være svært gode bærekraftsrapportører. Det har blitt norgesbaserte bedrifter rett og slett av praktiske årsaker.

### **2.7.2 Begrensninger med oppgaven**

Denne oppgaven har flere begrensninger, og jeg tar utgangspunkt i validitet og reliabilitet for å belyse disse begrensningene. Validitet er grad av relevans eller gyldighet, altså i hvilken grad data samsvarer med problemstilling. Reliabilitet er nøyaktighet, altså hvordan undersøkelsene er utført (Hellevik, 2003). Det finnes flere former for validitet. Det finnes intern, ekstern, begreps- og konklusjonsvaliditet (Skog, 2005). Ekstern validitet handler om

generaliserbarhet i funnene. Altså om jeg kan slutte fra de bedriftene jeg har valgt å studere til andre bedrifter. Grad av generalisering, eller ekstern validitet, særlig i forhold til intervjuene og eksempelbedriftene, vil naturlig nok bli påvirket av få respondenter og lite sammenligningsgrunnlag. Siden det eksisterer en rekke studier som jeg kan sammenligne mine funn med, er det likevel verdifullt å se om de internasjonale funnene også viser igjen i norske bedrifter. Den eksterne validiteten må ses opp mot dette. Hovedfokuset i denne oppgaven er imidlertid teoretisk, og ikke empirisk.

Den interne validiteten omhandler hvorvidt jeg har oversett sider ved TBL jeg burde ha fanget opp og som kunne påvirket oppgavens utfall. For eksempel er det mulig at jeg ved hjelp av andre teoretiske perspektiv kunne ha kommet fram til andre syn på TBL. Det er en mulig svakhet ved oppgaven. På den annen side er de tre teoretiske perspektivene jeg har brukt noen av de mest brukte organisasjonsteoretiske perspektiver, og de gir derfor ulike implikasjoner på forholdet mellom TBL og bærekraftig utvikling.

Begrepsvaliditeten omhandler måleproblemer. I min oppgave kan slike problemer være at det finnes ulike definisjoner av både bærekraftig utvikling, BSA, TBL og GRI. Jeg har derfor synliggjort de begrepsvalgene jeg har gjort, og jeg drøfter også ulike betydninger av TBL. Andre tolkninger av disse begrepene ville naturlig nok gitt andre drøftninger.

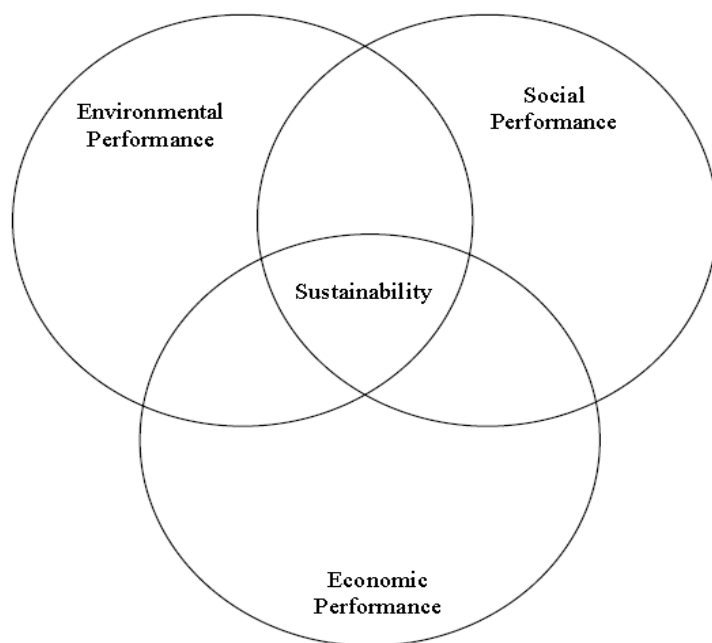
Konklusjonsvaliditeten henger sammen med de problemene og begrensningene jeg har pekt på over, og sier noe om i hvilken grad slutninger kan treffes.

Reliabiliteten avhenger av hvorvidt jeg har tolket både dokumentene jeg har lest, og informantene jeg har intervjuet på en korrekt måte, og om jeg har brukt teorigrunnlaget på en korrekt måte. Intervjuene er foretatt med båndopptaker for å prøve å få så riktig informasjon som mulig, men det er likevel mulig at informantene og jeg har forskjellig definisjon av begreper og ulik tolkningskontekst. Intervjuene er i tillegg foretatt over telefon, noe som begrenser ikke-verbal kommunikasjon og øker mulighetene for misforståelser. Informantene har fått seg forelagt sine uttalelser og har godkjent disse. Å både bruke skriftlig dokumentasjon fra bedriftene og i tillegg bruke intervjuer er et forsøk på å redusere muligheten for tolkningsfeil i oppgaven.

### 3 HVA ER TRIPPEL BUNNLINJE?

John Elkington får av mange, inkludert seg selv, æren for å ha etablert konseptet TBL i 1994 (Adams, Frost, & Webber, 2004; Elkington, 1997, 2004; Richardson, 2004). ”John Elkington, the originator of the term the triple bottom line believes we should ask ourselves ”what is the appropriate balance between shareholders and stakeholders? And what balance should be struck at the level of the triple bottom line?””(Lee, 2007, s. 68). Elkington ser på TBL som en konseptualisering av bærekraftig utvikling på bedriftsnivå. Han mener at den økonomiske bunnlinjen i TBL skal bestå av mer enn bare finansielle resultater, og peker for eksempel på eksternaliteter og langtidsbærekraft i bedriftsøkonomien som faktorer som det i dag ikke finnes tilstrekkelige indikatorer på (Elkington, 1997). Eksternaliteter er kostnader som påføres samfunnet eller miljøet som ikke viser igjen i den tradisjonelle bunnlinjen. I forhold til den økologiske bunnlinjen peker Elkington på at bedrifter bør skille mellom fornybare og ikke-fornybare ressurser og balansere sine uttak av ressurser opp mot tålegrensen. I den sosiale bunnlinjen legger Elkington bedriftens bidrag til likeverd og like muligheter. Målsettingen med bærekraftsrapportering er å vise graden som selskaper bidrar til, eller svekker, framtidige generasjoners muligheter til å nå sine mål. I Elkingtons originale konseptet skal altså bedriftene måles opp mot både det inter-generasjonelle rettferdighetsbegrepet og det intra-generasjonelle rettferdighetsbegrepet som ligger i Brundtland-kommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling. Og det er den enkeltes bedrifts påvirkning på det globale bærekraftsbegrepet som skal måles. Hans hans definisjon på TBL er altså egentlig på aggregert nivå. Han peker på at det er vanskelig å fastslå om et selskap er bærekraftig, men at det er mulig å si om det beveger seg i riktig retning (Elkington, 2005).

Som nevnt i innledningen bygger TBL på at selskaper ikke bare tar hensyn til profitt, men også til effekt på den sosiale og miljømessige dimensjonen. Eksempler på emner omfattet av den sosiale dimensjonen er arbeidstakerrettigheter og likelønn. Eksempler på emner omfattet av den miljømessige dimensjonen er klimagassutslipp og biologisk mangfold. I tillegg rapporteres det på samfunnsøkonomisk påvirkning. Skjematisk kan TBL i Elkingtons ånd framstilles slik som Carter og Rogers (2008) har gjort:



Andre har videreutviklet Elkingtons konsept. Dyllick og Hockerts (2002) peker på den økonomiske bunnlinjen som en mer tradisjonell finansiell bunnlinje, mens deres tolkning av den sosiale og miljømessige bunnlinjen er i tråd med Elkingtons. En tredje tolkning står selskaper som SAS institute, Google, Shell, NEC og Proctor & Gamble for. Disse har forpliktet seg til å utvikle forretningsmodeller som framhever etisk lederskap, ansattes velvære, bærekraft og sosialt ansvar. Selskapene mener dette kan gjøres uten å ofre lønnsomheten, inntektsvekst og andre finansielle og prestasjonsområder. ”In effect, they are experimenting with new business models and adopting sustainable business strategies that have a positive economic, social, and environmental impact, often referred to as the triple bottom line” (Fry & Slocum, 2008, s. 86). Disse selskapene framhever altså vinn-vinn siden av TBL. Det samme gjør Savitz og Weber (2006, s. 30-31) når de siterer 19 multinasjonale investeringsbanker som sier:

”[We] are convinced that in a more globalized, interconnected and competitive world the way the environmental, social and corporate governance issues are managed is part of companies’ overall management quality needed to compete successfully. Companies that perform better with regards to these issues can increase shareholders value by, for example, properly managing risks, while at the same time contributing to the sustainable development of societies in which they operate. Moreover, these issues can have a strong impact on reputation and brands, an increasingly important part of company value”.

TBL er altså et konsept med mange forskjellige tolkningsmuligheter. Disse vil jeg komme nærmere tilbake til under diskusjonen om konseptets utfordringer.

Poenget er at informasjonen i en TBL-rapport skiller seg fra informasjonen i en finansiell rapport. Men TBL-rapportering identifiserer miljømessige og sosiale risikoer som kan påvirke økonomiske prestasjoner, og må derfor tas i betraktning når finansielle rapporter utarbeides (G100, 2003, s. 6). Så selv om TBL er atskilt fra en økonomisk rapport, er det meningen at funnene i TBL-rapporten skal integreres i den vanlige driften.

Teoriene omkring TBL bygger på at selskaper har et større ansvar enn å bare gi profitt til eierne (Dowling, 2004). “The trend towards greater transparency and accountability in public reporting and communication is reflected in a progression towards more comprehensive disclosure of corporate performance to include the environmental, social and economic dimensions of an entity’s activities” (G100, 2003, s. 5). TBL bygger altså på en forestilling om at publikum har en rett på informasjon (Archel et al., 2008). Det eksisterer både et legalt og et moralsk ansvar for å vise påvirkninger på omverdenen. TBL framholder at selskaper skal gå i dialog med sine stakeholdere for å identifisere og håndtere de områdene innen TBL som det må jobbes med. “Triple Bottom Line is another clever metaphor that has been widely, and loosely, used to get managers to focus on their organization’s corporate social responsibility – in particular, the issues of economic, social, and environmental performance” (Dowling, 2004, s. 25). Når det blir brukt som et målesystem er målet å framprovosere større transparenss og troverdighet. På denne måten kan TBL ha en direkte virkning på selskapers rykte. Men TBL-rapportering har lite relevans til det rapporterende selskapet eller dets stakeholdere hvis det ikke er en del av selskapets overordnede forretningsstrategi (G100, 2003).

En underøkelse gjort av KPMG i 2002 viser at nesten halvparten av bedriftene på Fortune 500 samler data på og årlig rapporterer om deres miljømessige og sosiale opptreden (Bennet & van der Lugt, 2004). Fortune 500 er magasinet Fortunes årlige liste over de 500 amerikanske selskapene med høyest inntekt. For at dette skal være nyttig er det viktig med standardiserte og konsistente måle- og rapporteringsmetoder. I tillegg må verifiseringen av informasjonen bli gjort av uavhengige aktører for å unngå kritikk om at rapportene er PR-aktiviteter uten substans (Wilson & Lombardi, 2001). I 2007 har 68 prosent av de øverste 250 globale selskapene på Fortune 500 har tatt i bruk TBL (Colbert & Kurucz, 2007).

Utfordringen er, ifølge Painter-Moreland (2006), å ta TBL- måling og -rapportering seriøst. Ikke bare som en øvelse som skal håndteres så raskt og kostnadseffektivt som mulig, men som en mulighet til å revurdere bedriftens rolle i samfunnet. Det er liten tvil om at dette vil kreve en massiv reorientering av forretningssamfunnets tankegang. Men dersom problemets kjerne skal adresseres er et slikt fundamentalt paradigmeskifte uunngåelig. TBL-rapportering vil forbli relativt betydningsløst hvis det blir håndtert på samme måte som andre øvelser gjort i isolasjon fra organisasjonens kjerneaktiviteter. På den annen side; Dersom bedrifter engasjerer stakeholdere, bygger organisatorisk integritet i sine systemer og oppfordrer til dialog med interessenter vil TBL kunne være en vital kilde til moralsk vekkelser i forretningslivet. Kjernen i en slik nyorienteringsprosess er et levende dokument som ikke bare er kilden eller utgangspunktet for moralsk tenkning, men begge.

Det synes å være stor enighet om at TBL er et konsept som deler forretningspåvirkningen opp i tre deler. Nøyaktig hva som utgjør de tre linjene, hva som skal måles og hvordan er imidlertid vanskeligere å finne ut, og jeg vil belyse ulike problemer og dilemmaer som ligger i TBL.

### **3.1 Konseptet TBL**

Det er for det første uenighet om hva TBL faktisk er. Noen forfattere peker på at det er totalkonseptet som er problemet. Disse forfekter et syn som ligger tett opptil grønnvaskingssynet jeg tidligere omtalte under omgivelsesdeterministiske syn. Problemet disse forfatterne peker på er at TBL etter deres syn slett ikke bidrar til bærekraft og de er derfor uenige med Elkington i at dette er et konsept det er verdt å videreutvikle. "It has become further neutralized by the use of synonyms, none of them more pervasive in New Zealand than 'triple bottom line' – a handy indicator for full-cost accounting, but not an equivalent for sustainable development" (Springett, 2003, s. 73). Det hevdes at TBL har blitt et politisk skalkeskjul for uakseptabel bedriftsattferd, og at det kun er semantikk for å skjule at man fortsatt arbeider for økt vekst. Springett (2003) mener at en radikal tilnærming til bærekraft innebærer en innrømmelse av at utvikling er mer enn bare vekst. Økologisk bærekraft er sannsynligvis ikke forenelig med det tradisjonelle økonomiske paradigmet. Wade (2005) argumenterer på lignende vis. Siden FNs Rio-møte i 1992 hjalp til med å alminneliggjøre begreper som "corporate sustainability" og TBL, har det vært anerkjent at bedrifter kan bidra til miljømessige reformer. "But few companies have actually acted on this

recognition” (Wade, 2005, s. 12). Hvorvidt TBL bidrar til grønnvasking er et problem jeg vil komme nærmere tilbake til i kapittel seks.

### **3.2 Utfordringer ved TBL som konsept**

Selv om man godtar at TBL i seg selv er et positivt konsept som kan bidra til bærekraftig utvikling, er det mange avklaringer som må gjøres for å finne ut hva TBL faktisk betyr. Også Elkington (2005) peker på at TBL er umodent og at det trengs tid for å utvikle konseptet videre. Jeg vil i det følgende først adressere noen spesielle utfordringer med konseptet TBL, før jeg går videre til å vise rapporteringsutfordringer og utfordringer med å promotere bærekraftige selskaper på aksjemarkedet.

Den første utfordringen som ligger i TBL som konsept er hvor langt bedriftens ansvar strekker seg. “The TBL is an unsettling concept for many organizations because it implies that the firm’s responsibilities are much wider than simply those related to the economic aspects of producing products and services that customers want, to regulatory standards, at a profit. The TBL adds social and environmental measures to performance to the economic measures used in most organizations” (Hubbard, 2006, s. 4). Regjeringen er også klar på at bedriften har et videre ansvar, men påpeker også at det ikke alltid er klart hvor langt ansvaret rekker. ”Det mest nærliggende kriteriet å legge til grunn som en minimumsstandard, er å si at bedriftens ansvar omfatter det den direkte kan påvirke som innkjøper og selger, gjennom kontrakt eller på en annen måte” (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009, s. 36). En utfordring for konseptet er altså å klarlegge hvor langt ansvaret strekker seg. Dette er viktig for å kunne beregne effekten av bedriftens handlinger. Jeg vil komme tilbake til dette under diskusjonen om stakeholder-involvering.

Den andre utfordringen med TBL er å klarlegge hva som kan måles og om det skal kvantifiseres. TBL-konseptet ble populært også på grunn av bunnlinje-terminologien. Bunnlinje-terminologien antydte at sosiale og miljømessige tema kunne kvantifiseres og i tillegg håndteres på måter som var kompatible med selskapets finansielle bunnlinje (Bendell & Kearins, 2005). Jeg vil komme nærmere tilbake til dette under trade offs-diskusjonen.

En tredje utfordring er å beslutte hva som skal ligge i de tre bunnlinjene, altså hvilke indikatorer som skal være med og hvordan de skal vektas. Dette er en subjektiv øvelse, og i tillegg en svært avgjørende øvelse for å lykkes med TBL (Cramer, 2002; G100, 2003). Den

indikatoren i TBL som har kommet lengst er den miljømessige. Den som har kommet kortest er den sosiale. Siden arbeidet med de ulike indikatorene har vist så ulik progresjon, er resultatet at firmaer ikke har annen mulighet enn å bruke et lappeverk av ukomplette og ikke-kompatible retningslinjer (Cramer, 2002). Det er derfor viktig at disse retningslinjene plasseres på en systematisk sokkel og at det gjøres mest mulig ut av eksisterende standarder (Cramer, 2002). ”No form of effective benchmarking is possible without proper, internationally accepted measuring and reporting systems”(Cramer, 2002, s. 103). Også Reynolds (2008) viser til utfordringene med rammeverket. Hubbard (2006) peker også på et rammeverket som brukes for å samle, rapportere og revidere informasjon er orientert mot ledelsens behov og ikke mot stakeholdere. Jeg vil komme nærmere tilbake til denne problemstillingen under holisme-diskusjonen, under summeringsproblemet og i kapittel fire som omhandler GRI.

Wheeler og Elkington (2001) peker på en fjerde utfordring. De viser til at en av de store utfordringene med TBL er å sikre at konseptet overføres fra selskapets hovedkontorer til forretningsenhetene og forretningsoperasjonene. En forutsetning for at TBL skal lykkes er koblingen opp mot forretningsstrategi, mål og risikoer (G100, 2003). Arbeidet med å utvikle et rammeverk som på en god måte viser bedriftens innsats på de tre bunnlinjene er også svært viktig. Jeg vil komme nærmere tilbake til dette i delen om Global Reporting Initiative.

### **3.2.1 Holisme**

Reynolds (2008) peker på to dilemmaer med TBL som relateres til holisme. For det første er det dilemmaet med å adressere TBL-interesser og interrelasjonen mellom de tre. I tillegg er det å få tak på TBL – altså det moralske dilemmaet som ligger i å utvikle et rammeverk for ansvarlighet. Ingen metodologi, tilnærming, system eller rammeverk kan være tilstrekkelig holistisk eller ”appropriately conversant” med alle perspektivene.

Gjølberg og Jelstad (2004) peker på at fokus på TBL kan bidra til større skille mellom de tre områdene og manglende evne til å se samfunnsansvar og bærekraft i en større helhet.” Uten integrasjon og et helhetlig fokus mister man evnen til å se dynamikken mellom de tre områdene” (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 61). For at rapporteringssystemer som TBL skal kunne fungere som et godt verktøy er det viktig ”[...] at bedriften først har et bevisst forhold til virksomhetens samfunnsmessige utfordringer, slik at dette ligger til grunn både for



utvikling av den overordnede strategien for samfunnsansvar og for bærekraftsrapporteringen” (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 61). Selv om bedriften bruker TBL-rapporteringssystemer som GRI vil det altså ikke nødvendigvis gi en god rapportering.

Hubbard (2006) peker også på et holismeproblem. Det er at bærekraftsrapportene ofte ikke er integrert med de konvensjonelle økonomiske rapportene og viser til at dette ikke er konsistent med den holistiske naturen som ligger i bærekraftbegrepet.

Siden bærekraftig utvikling er et globalt begrep vil alle forsøk på å oppnå dette på et lavere nivå føre til problemer. Bedrifter har ikke overblikk over sine langtidseffekter. I tillegg er bærekraftig utvikling i seg selv et begrep som rommer mange dilemmaer og mulige motsetninger. Blant annet er det en mulig motsetning mellom å løse fattigdomsproblematikken og klimaproblematikken, noe som blant annet vises når det argumenteres for økt oljeutvinning. Økt oljeutvinning fører til økte klimautslipp, men samtidig er olje- og gassprodukter verdens energibærere. Å sikre fattige land tilstrekkelig energi til å kunne industrialisere sine land er viktig for å bukt med fattigdomsproblematikken. Det som er positivt for den ene delen av bærekraft-begrepet; fattigdom, blir altså negativt for en annen del av begrepet; klima. Å ha et tilstrekkelig holistisk perspektiv er dermed ikke bare et problem for TBL, men et problem for alle tilnærminger til å løse bærekraftig utvikling.

### **3.2.2 Trade offs**

TBL hevder å være en rapporteringsmekanisme laget for å oppmuntre bedrifter til å se nærmere på hele virkningen av deres kommersielle aktiviteter og ikke bare de finansielle resultatene. TBL-tenkning omfavner to grunnleggende antakelser som ikke alltid er eksplisitte. Den første er at selskaper følger loven til fulle og at selskapet møter alle pålegg. Den andre er at selskaper som er sosialt og økologisk ansvarlige aksepterer et høyere nivå av krav og moralsk forpliktelse enn det som følger av de lovpålagte oppgaver (Robins, 2006). Men det er store dilemmaer og uenigheter angående konseptet. For eksempel er det svært uklart hva som ligger i den finansielle bunnlinjen. Noen framhever at den økonomiske dimensjonen i TBL ikke omhandler tradisjonell økonomi, men samfunnsøkonomisk påvirkning og forretningsetiske forhold. Som Gjølberg og Jelstad sier: ”Den økonomiske dimensjonen av den tredoble bunnlinje (TBL) er forholdsvis lite kjent blant mange bedrifter. Med tanke på den økende oppmerksomheten rundt forretningsetikk og korrupsjon de siste par årene, burde flere selskaper i sterkere grad reflektere rundt dette” (Gjølberg &

Jelstad, 2004, s. 45). Å få klarlagt hva som faktisk ligger i den økonomiske bunnlinjen vil derfor være svært viktig i det videre arbeidet med TBL. Å frikoble TBL-rapporten helt fra de finansielle resultatene kan være med på å gjøre TBL til et konsept som ikke er realistisk, samtidig som det er viktig å få vurdert bedriftens innsats på en større samfunnsøkonomisk base.

Det er også diskusjoner om hvordan TBL skal tolkes. Noen forfattere mener at TBL impliserer at bedrifter skal vektlegge alle tre dimensjoner, *uten* å gi spesiell vekt til deres finansielle resultater. Rammeverket er ment å fange alle verdier, tema og prosesser som selskaper bør adressere for å minimere skade gjort av bedriften (Elkington, 1997). ”Tanken er at disse tre forholdene må ses i sammenheng og balanseres mot hverandre dersom man skal oppnå en bærekraftig utvikling” (Gjølberg & Meling, 2004, s. 9). Margolis og Walsh (2003) peker på den innbakte spenningen som eksisterer i selskaper og stiller spørsmålet om hvorvidt suksessfulle firmaer først og fremst skal tjene penger eller tjene samfunnet? Deres svar er at selskaper er laget for å tjene penger, men at de opererer i en verden som har en rekke problemer som søkes løst. Disse to kravene vil være motstridende, og hvert enkelt selskap må gjøre en jobb for å finne sin posisjon i samfunnet.

Andre forfattere mener at det ikke alltid er rasjonelt å likestille de tre bunnlinjene, og argumenterer for at økonomisk interesse alltid må ligge i bunn. Å gå imot økonomisk interesser er ikke bærekraftig for det enkelte firma og vil kunne føre til konkurs. Derfor ønsker vi ikke at oljeselskapene slutter å produsere olje (Savitz & Weber, 2006). TBL skal, ifølge disse forfatterne, altså ikke bli tolket som om selskaper skal maksimere utbyttet langs alle tre dimensjonene, men at finansielt utbytte blir anerkjent som det viktigste hensynet i å vurdere bedrifters suksess (G100, 2003). Også Wade (2005) påpeker at den finansielle bunnlinjen ofte får forrang. Dette er praktisk fornuftig ettersom selskaper er avhengige av å tjene penger for å overleve, men er sjelden eksplisitt. Det er imidlertid en svært viktig forutsetning for hvordan TBL virker i bedriftene. Poenget er at TBL begrenses av bedrifters lønnsomhetskrav, noe som kan føre til at bare de tiltakene som er lønnsomme for bedriften blir iverksatt.

TBL-konseptet har derfor blitt kritisert for å være et begrenset verktøy for å forstå og promotere bærekraftig utvikling. I motsetning til med den finansielle bunnlinjen, trenger ikke

selskaper å balansere sine sosiale og miljømessige kontoer for å overleve som bedrift. I tillegg, mens konseptet innebærer en trade off mellom sosiale, miljømessige og finansielle hensyn, vil noen argumentere for at temaer som menneskerettigheter, forurensning og så videre ikke burde bli kompromisset bort, og at beslutninger om slike tema ikke burde overlates til bedrifter som har profitt som sitt hovedmål (Bendell & Kearins, 2005). For å oppnå bærekraftig utvikling er det slett ikke sikkert at de tiltak som er lønnsomme for bedriften er de tiltakene som er viktigst for å løse klimautfordringene eller for fattigdomsbekjempelse. De tiltakene som er svært viktige for samfunnet, men som ikke er lønnsomme bør vurderes lovpålagt bedriftene for å sikre at de blir fulgt opp.

Bortsett fra at de selvsagt skal følge gjeldende lovverk, er selskapene ansvarlige overfor sine eiere. Ønskene fra eierne går gjennom styret og ut til organisasjonen. Eierne får altså sine interesser oppfylt foran andres ønsker. Økonomisk teori tilsier at målet med å drive selskapet og ønsket til eierne er å maksimere profitten. Dette betyr ikke nødvendigvis at selskapet alltid vil ta de beste beslutningene og at de lykkes i å maksimere profitten, det betyr heller ikke at firmaer ikke kan gi til gode formål. Profittmaksimering er imidlertid den eneste troverdige, generelle forklaringen på målet med å drive firma. Robins (2006) mener at å introdusere TBL inn i dette rammeverket er å introdusere risiko og forvirring. Man erstatter en bunnlinje med tre og det mangler en forklaring på hvordan trade offs skal foregå mellom de tre målene. Teoretisk har dette muligheten til å få firma til å miste fokus og å potensielt søke motstridende mål. Utfallet kan være ineffektivitet. "As is often said, he who serves two masters is responsible to neither. In other words, conceptually, TBL removes the primacy of shareholders and, thereby, the primacy of profit" (Robins, 2006, s. 7). TBL bytter ut ansvar for aksjeeierne med ansvar for stakeholdere. Stakeholders-begrepet i TBL innebærer potensielt at alle som har interesse i firmaet skal bli tatt hensyn til. Det spiller ingen rolle om de har et kontraktsforhold til firmaet eller om de har et gjensidig forhold til firmaet.

Denne endringen har store konsekvenser for firmaene. Det synes umulig å fullstendig unngå negative virkninger av bedriften eller å oppnå like positive virkninger for alle stakeholdere. Derfor er blandingen – altså fordelingen av positive og negative virkninger nødt til å bli vurdert og TBL-begrepet gir liten indikasjon på hvordan disse spørsmålene skal løses (Dyllick & Hockerts, 2002; Hacking & Guthrie, 2008). TBL i seg selv gir ingen løsning på hvordan selskaper skal håndtere målkonflikt, verken i forhold til hvordan selskaper skal prioritere

mellom kravene fra de ulike stakeholder-gruppene, eller hvordan de skal løse opp i konflikter mellom stakeholder-gruppenes ønsker. I tillegg er det slik at TBL alene, uten uavhengig vurdering og revisjon, ikke nødvendigvis gir et sant og rettferdig bilde av aktivitetene selskapet foretar seg. Så lenge det ikke finnes en bestemt måte å vurdere TBL på, vil det alltid være rom for uenighet og vurdering. Robins (2006) viser til et eksempel med et firma som reduserer fire av fem forurensningskilder. Det ser bra ut på papiret. Men den siste kilden er den verste, og fra den øker utslippene. Selskapet har etterfulgt kravene fra myndighetene og man kan her få en konflikt mellom myndigheter og lokalsamfunnet. TBL gir ingen svar på hvordan denne konflikten skal løses.

Det finnes heller ikke entydige, globale målsetninger for hvilken del av bærekraft-målet bedrifter først bør satse på. Dette innebærer for eksempel at en oljebedrift kan fortsette å slippe ut klimagasser og hevde seg bærekraftige dersom de bidrar med midler til bekjempelse av fattigdom heller enn å håndtere sine utslipp. Før det eventuelt finnes globale, entydige mål kan det derfor argumenteres for at rapportene bør knyttes opp til det enkelte lands indikatorer for bærekraft (Regjeringen, 2007). Det enkelte lands bærekraftindikatorer synliggjør hvilke utfordringer nettopp det landet har for å nå bærekraftig utvikling, og det vil være naturlig at også selskapene som opererer i dette landet jobber for å nå de samme mål som myndighetene. Å knytte arbeidet med TBL opp mot de nasjonale bærekraftindikatorne er på ingen måte en perfekt løsning, siden bærekraft er en global utfordring. I tillegg kan det diskuteres i hvor stor grad de nasjonale bærekraftindikatorne fanger opp bærekraftig utvikling, ettersom det kan ha vært gjort betydelige modifikasjoner med bærekraftbegrepet fra globalt til nasjonalt nivå. Men så lenge det ikke er enighet om mer forpliktende, globale retningslinjer synes det å være det mest hensiktsmessige å knytte TBL-arbeidet opp mot det enkelte lands bærekraftutfordringer. En slik løsning vil gjøre det vanskeligere for bedrifter å gjøre trade offs som gagnar bedriften men ikke nødvendigvis et bærekraftig samfunn.

Det er derfor viktig at selskaper vurderer og tydeliggjør de trade offs de har gjort i sine rapporter. En videre utvikling av konseptet TBL bør inneholde en synliggjøring av nettopp dette dilemmaet. "The SD ideal is to simultaneously achieve improvements in human and ecosystem wellbeing—sometimes called 'win-win' solutions — and to avoid tradeoffs" (Hacking & Guthrie, 2008, s. 80-81). Trade offs er uønsket i teorien, men er ofte uunngåelige i praksis, og mange trade offs vil uten tvil måtte håndteres. Å klargjøre disse ligger i kjernen

av beslutningstaking for å oppnå bærekraftig utvikling. Som et første skritt kan det å få en helhetsoversikt være viktig. Som ved et puslespill ser man ikke hele bildet før delene er satt sammen. Tradeoffs utgjør ofte et dilemma for beslutningstakere fordi de vurderer “[...] the tradeoffs between economic apples, social oranges and [bio]physical bananas” (Hacking & Guthrie, 2008, s. 80-81). En kompliserende faktor er å få vurdert om virkningene på samfunnet er positive eller negative, siden de ikke påvirker hele samfunnet på nøyaktig samme måte, de kan ikke bli presist definert, er underlagt verdivurderinger og personer kan forandre sin mening om trade offs over tid.

Det er tre hovedmåter å håndtere virkninger på. Den første er en multikriterie-analyse. Den andre er en kost/nytte-analyse og den tredje er å stole på politiske beslutninger. Multikriterie-analyse skiller seg fra vanlig kost/nytte-analyse ved at man utvider analysematerien til å gjelde et bredere samfunnsperspektiv der man tar med stakeholdere med ulike mål og ulike verdier. En rekke rating og vektingsverktøy har blitt utviklet for å analysere virkninger av tiltak. De bruker typisk en rekke kriterier, slik som varighet og størrelse, med rangering av resultatene og summering til et endelig resultat. ”While there have been methodological advances, determining the significance of the impacts continues to be challenging and when tradeoffs are involved the outcome can be controversial” (Hacking & Guthrie, 2008, s. 80-81).

### **3.2.3 Summeringsproblemet**

Summeringsproblemet er en lignende debatt knyttet til TBL som trade offs, men likevel forskjellig fordi det handler om hvordan man skal måle bunnlinjene. MacDonald og Norman (2007) viser til at TBL er vagt formulert og at det mangler en skikkelig definisjon. I tillegg mangler det metodologi og formler for å kalkulere disse nye bunnlinjene. I stedet vises det til formuleringer om markedet som i nær framtid vil kreve trippel bunnlinje. De finner at det er to ting som menes med en trippel bunnlinje. Det er at man måler innsats på gitte områder og at man deretter summerer innsatsen på disse områdene. Dette gjøres fordi man gjennom å måle blir bedre, og firmaer som måler trippel bunnlinje tenderer til å ha bedre resultater, ifølge tilhengerne av TBL. Det gjøres fordi firmaer har en forpliktelse til å ikke bare fokusere på den økonomiske bunnlinjen, og det gjøres fordi stakeholders har interesse av å vurdere selskapets innsats. Tilhengere av TBL mener altså at sosial og miljømessig innsats kan måles på en rimelig objektiv måte og at firmaer bør bruke resultatene til å forbedre seg. Dette mener

Norman og MacDonald (2004) er feil. De er enige i at noe informasjon skal ut til forbrukerne, men de mener det er usikkert hvordan man skal garantere at den informasjonen man får er riktig all den tid det er lov å hemmeligholde informasjon både for kunder og for konkurrenter. I tillegg er ideen om å måle på flere områder enn bare den tradisjonelle bunnlinjen slett ikke ny. Ideen kom fra SEEAR; Social, environmental and ethical accounting, auditing and reporting, ifølge forfatterne. Denne tradisjonen har ført til blant annet GRI, deler av ISO-standardene og AA 1000. De peker på at det eneste som skiller TBL fra denne tradisjonen er at tilhengerne av TBL mener at resultatene innenfor de ulike områdene skal summeres (Norman & MacDonald, 2004).

Det gis heller ingen standard for hvordan man skal måle, verken innen en enkelt bunnlinje eller mellom alle tre bunnlinjene. "It follows that the absence of a credible unit of account is a colossal limitation on the value of TBL reporting" (Robins, 2006, s. 2). Norman og MacDonald (2004) kritiserer tilhengerne av TBL for å mene at de tre bunnlinjene skal summeres på samme måte som den økonomiske bunnlinjen, altså med tall, uten å gi noen metodologi for å gjøre det. De mener det ville være umulig å formulere en fornuftig og ukontroversiell metodologi som tar innover seg dette, særlig siden det er vanskelig å kvantifisere variabler innenfor den sosiale og miljømessige bunnlinjen. I tillegg synes det vanskelig å kategorisere og vekte hva som er gode prestasjoner og hva som er dårlige på et generelt plan og å sette absolutte verdier på dette. Man må, i det enkelte firma, sammenligne historisk og med andre firma.

Denne sentrale svakheten gir tvil om TBL virkelig er en bunnlinje i det hele tatt. Det er en reell fare for at bærekraft-rapporter i bedrifter viser det som enklest kan måles eller oversettes i pengeverdier. Problemet er at mange av de økologiske og sosiale kostnadene ikke er mulig å verdsette. Et eksempel er biologisk mangfold. Dette er en utfordring for TBL-rapportering (Richardson, 2004). Det er ikke nok å argumentere for at alle linjene kan bli tillagt en pengeverdi og at problemet dermed er løst. Enhver teoretisk pengeverdi vil avhenge av personlig vurdering og dermed være åpen for legitim utfordring. "The real reason for the current failure of CSR is that we've been fudging the case for triple bottom line reporting. We have to be honest and 'fess up', as they say. It's time that we openly acknowledge that corporate social reporting, and indeed CSR as a whole is about a *public good* outcome – not necessarily a business outcome" (Doane, 2004, s. 85-86). Doane har helt åpenbart et poeng.

Målet med TBL synes ikke å være at bedrifter skal gjøre det bedre, målet er at bedrifter skal bidra til bærekraftig utvikling. Dersom dette er målet bør myndighetene vurdere lovpålegg for å sikre at bedriftene faktisk måler det som myndighetene mener at de skal måle, og faktisk følger opp på en slik måte at de bidrar til bærekraft.

Norman og MacDonald (2004) mener at tilhengerne av TBL karikerer den enkle bunnlinjen og framstiller det som om det er kun økonomiske resultater som teller. Sannheten er at de fleste av indikatorene på en sosial bunnlinje allerede ble samlet inn i større organisasjoner og at det nye bare er at resultatene blir samlet i ett dokument. Mye av den informasjonen som ligger i en TBL er allerede en del av den strategiske planleggingen. Forfatterne mener at det aldri har vært mulig å gjøre det godt ved å kun fokusere på økonomisk resultat. For å få TBL plausibelt mener forfatterne at prinsippene har blitt så vage at de fleste bedriftsledere ikke vil finne dem kontroversielle, men heller ikke særlig nyttige. Forfatterne mener at TBL viser seg å være "Good old-fashioned Single Bottom Line plus Vague Commitments to Social and Environmental Concerns" (Norman & MacDonald, 2004, s. 256). Derfor mener forfatterne at det er misledende og en form for løgn å bruke TBL som verktøy.

Pava (2007) gir Norman og MacDonald svar på tiltale og mener de tar feil når de hevder at TBL skal summeres. Pava mener at TBL er laget for å demonstrere at bedrifters resultater er multidimensjonelle. Pava peker på at Norman og MacDonald selv innrømmer at det ikke finnes noe selskap som støtter summeringskravet. Pava peker på at det ikke finnes ett enkelt tall som representerer den økonomiske bunnlinjen heller, og det ville derfor være rart å kreve mer av den sosiale og økologiske bunnlinjen. Å bare se på netto resultat, ville være en ganske meningsløs måte å vurdere firmaers prestasjon på (Pava, 2007). En av de største begrensningene med den etiske bevegelsen innen forretningsverden i dag er vanskeligheten med å måle og spore sosiale og økologiske resultater på en konsistent, meningsfull og komparativ måte. Men å skylde det på de som faktisk forsøker å gjøre noe med det blir feil. Heller enn å kritisere disse burde man forsøke å komme opp med alternative måter å løse det på eller vise forbedringspotensiale (Pava, 2007).

Å måle prestasjoner på TBL er ikke en enkel oppgave. Aksjeverdi, markedsandel, kundetilfredshet og til og med trivsel blant de ansatte er relativt enkelt å kvantifisere og målestokker utviklet av ett firma er enkelt overbar til andre. Sosiale og miljømessige

prestasjoner er derimot nesten helt sikkert unike for hver organisasjon, eller i det minst for hver bransje, og er svært vanskelig å kvantifisere (Hubbard, 2006, s. 4). Å forsøke å kvantifisere og summere synes derfor som en relativt unødvendig og vanskelig øvelse. Poenget må være å vise til selskapers resultater innenfor forskjellige områder, med de målestokker som naturlig eksisterer. Det er mulig at det å kalle det bunnlinjer har forvirret endel økonomer til å tro at det skulle settes pengeverdier på sosiale og miljømessige forhold. Men å gå i den retningen vil mest sannsynlig føre til en overforenkling av innsatsen til bedriftene. I en videre avklaring av TBL anbefales derfor Pavas tolkning av konseptet. Å forsøke å kvantifisere og forenkle det som ikke lar seg forenkle vil fort føre til at TBL er et konsept som ikke fanger opp samfunnets virkelige problemer og vil sette TBL på sidelinjen i forhold til bærekraftig utvikling. Samtidig er det viktig å understreke at arbeidet med å videreutvikle den kvalitative delen av TBL må fortsette.

### **3.2.4 Stakeholder-involvering**

Å involvere sine stakeholdere er en viktig del av TBL-teorien (G100, 2003). “Profits should be a reflection not of corporate greed but a vote of confidence from society that what is offered by the firm is valued” (Stainer, 2006, s. 254). Skal dette oppnås er det viktig å interagere med samfunnet rundt selskapet for å oppnå gjensidig forståelse.

Langtidssuksess kan assosieres med utviklingen av proaktive stakeholder-dialoger som leder fram til dypere relasjoner med de store stakeholder-gruppene, som aksjeeiere, kunder, ansatte, leverandører og lokalsamfunnet (Gully, Stainer, & Stainer, 2006; Isenman, Bey, & Welter, 2007). Et firmas kapasitet til å generere verdier over tid er bestemt av dets relasjon med kritiske stakeholdere (Perrini & Tencati, 2006, s. 297). Å kommunisere effektivt med stakeholdere er en sterk måte å bygge tillit på og dermed bidra til selskapers effektivitet (Wheeler & Elkington, 2001). Dersom ikke firmaet er klar over de tema stakeholdere er opptatt av er det umulig å vurdere disse i strategiske beslutninger. “An important element is to provide information to stakeholders with openness, sincerity and transparency on how and why a particular course of action is, or will be, adopted” (Gully et al., 2006, s. 187).

Siden stakeholder-involvering er sentralt i forståelsen av TBL er det et problem når Belal (2002) konkluderer med at forskning tyder på å at organisasjoner er motivert til å bli involvert i stakeholder-engasjement kun hvis det kan gi en positiv effekt på den tradisjonelle bunnlinjen “It appears that a desire to manage stakeholders, not discharging accountability, is the driving



force behind the current initiatives” (Belal, 2002, s. 24). Han fortsetter: “Accountability is unlikely to be achieved unless reforms are brought to the governance structure to give powers to stakeholders enabling them to participate in the social reporting and decision making process” (Belal, 2002, s. 24). Dersom stakeholder-teorien ikke virker på den måten den er forutsatt, vil dette måtte erstattes med tydeligere myndighetsinvolvering for å kompensere slik at firmaer lytter til sine omgivelser.

Hvilke stakeholdere er så viktigst for selskaper? Spence (2007) har gjort en undersøkelse på hvem sosial og miljømessig rapportering retter seg inn mot, og denne viser at ansatte og investorer kommer høyest oppe på lista. At investorer er mål for slik rapportering har tidligere vært vist, og ansatte er en målgruppe fordi det skaper en indre konsensus som igjen danner grunnlaget for ekstern kommunikasjonsstrategi. Bortsett fra å sende signaler til det finansielle markedet, ser det derfor ut som rapporteringen er selvreferende av natur. Da kan rapporteringen bli sett på som et middel for å skape et lukket system av signaler som tillater en egosentrisk og fanatisk konstruksjon av hva det er, heller enn å være et to-veis dialogsystem. “There thus appears to be a recognition by managers that a discrepancy may exist between target and actual audiences” (Spence, 2007, s. 6). Spence mener derfor at bærekraftsrapportering kan ses på som en del av en strategi for å begrense dialog samtidig som man tilsynelatende lytter til stakeholdere.

Bortsett fra investorene og andre primære stakeholdere, så noen selskaper det generelle publikum og potensielle ansatte som målgrupper. Mesteparten av selskapene søkte økt legitimitet gjennom sin kommunikasjon med stakeholderne (Hedberg & Malmberg, 2003).

Gjølberg og Jelstad (2004) viser også til et annet problem med stakeholdere, nemlig måten rapportene er utformet på. De peker på viktigheten av leservennlighet og advarer mot lange rapporter. Også Wheeler og Elkington (2001) er opptatt av stakeholdere og peker på problemet med at stakeholdere blir utslitt eller mister interessen.

### **3.3 Utfordringer ved rapportering av TBL**

For å bedømme ikke-finansiell rapportering i dagens forretningsverden er det naturlig å begynne med en vurdering av validiteten av informasjonen selskapene velger å inkludere i sine TBL-rapporter. Forskjellige elementer synes å hindre TBL-rapportering fra å bli fullt ut relevant. For det første, så lenge det er en frivillig aktivitet, er motivasjonen for å engasjere

seg i en slik aktivitet uklar. Det kan like gjerne dreie seg om PR-relatert motivasjon som et ønske om å faktisk forbedre seg (Archel et al., 2008). Jennifer Ho og Taylors (2007) undersøkelse av de 50 største amerikanske og japanske selskaper viste stor variasjon i TBL-rapportering. Grad av rapportering er signifikant høyere for store firmaer som har lavere avkastning, lavere likviditet og for firmaer som bedriver foredling. Årsaken til TBL-rapporteringen er primært drevet av ikke-økonomiske årsaker. I tillegg er TBL-rapportering mer utbredt i Japan og her er miljømessig rapportering hovedpilaren. Forfatterne mener at forskjeller i nasjonal kultur forklarer dette. I tillegg kan måten miljøområdet er regulert på spille inn. Japanske myndigheter har offentliggjort retningslinjer for å lage miljørapporter. Selv om det ikke er lovpålagt å lage miljørapporter er det mange japanske firmaer som frivillig offentliggjør rapporter. I USA fokuserer myndighetene kun på offentliggjøring av lovpålagte miljøkrav (Jennifer Ho & Taylor, 2007). Jeg vil komme nærmere tilbake til diskusjonen om frivillig versus lovpålagt i diskusjonskapittelet.

For det andre er kvaliteten på rapportene også, med noen få unntak, svært lav. Lav standard gjør rapportene ubrukelige for leseren, da leseren ikke kan se hva bedriften faktisk har gjort for bærekraftig utvikling. Rapportene må derfor revideres av andre enn selskapene selv for å få troverdighet. Grundig regulering og revisjon av sosial og miljømessig informasjon er ikke mindre viktig enn økonomisk informasjon. Men grad av regulering for økonomisk informasjon er betydelig høyere enn for de to andre bunnlinjene. Det er i tillegg sjelden at de aspekter som er sensitive med tanke på bærekraftig utvikling blir tatt med. ”Sadly, reporting remains an exercise in managing public perceptions of a company, with the outcome being a company ‘doing what it can’, rather than ‘what it should’” (Doane, 2004, s. 82). Særlig er rapportenes manglende sammenlignbarhet og etterrettelighet en utfordring. ”Dette gjør det vanskelig for leseren å danne seg et meningsfullt bilde av bedriftens faktiske arbeid” (Gjølberg & Meling, 2004, s. 7).

Undersøkelser gjort av omfanget i den enkelte TBL-rapportering og samtaler med stakeholdere viser svakhetene i disse prosessene som er så fundamentale for kvaliteten av TBL-rapportering (Archel et al., 2008). PwC samlet historiske data for å undersøke naturen, utbredelsen og kvaliteten av TBL-rapportering i 40 av de største selskapene i Australia i 2002. Kvaliteten på TBL-rapporteringen ble undersøkt både på bakgrunn av nøytralitet og hvordan den passet inn med samfunnets mest viktige forventninger til opptreden av selskaper. I denne

testen fant PwC ut at mesteparten av den innrapporterte informasjonen var positivt for selskapet. Bare 34 prosent av rapportene ble vurdert til å være nøytrale, og noen selskaper var oppe i 96 prosent av informasjonen som åpenbart slo positivt ut for dem selv. På samme tid var 15 prosent av informasjonen relatert til det PwC anså for å være samfunnets mest viktige forventninger. Totalt sett fant PwC at mesteparten av informasjonen som ble gitt var farget og at en stor del av det var irrelevant for det samfunnet var opptatt av (Robins, 2006).

Rapportene har også en tendens til å fokusere på deskriptive analyser, og lite benchmarking. Marshall og Brown fant i sin undersøkelse i 2003 at 82 prosent av målene selskapene hadde satt seg var deskriptive. I tillegg hadde kun 13 prosent av selskapene satt seg mål for sin TBL-satsning. Andre undersøkelser har vist at metodologien er uklar og at selv dårlige resultater blir rapportert som bra. Derfor er rapportene av liten interesse for stakeholderne (Hubbard, 2006).

Robins (2006) peker på FNs Global Compact som et eksempel på at man ikke kan stole på at TBL gir et riktig bilde av et selskap. Global Compact er laget for å sikre at selskapers aktiviteter er i tråd med grunnleggende menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og miljøhensyn. Imidlertid har mange firma som har blitt kritisert for å bryte ned nettopp disse hensynene meldt seg inn, og det mangler fortsatt klare retningslinjer. Forfatteren stiller seg derfor spørsmålet om slike initiativ som Global Compact, som ligner på TBL, gir et godt bilde på selskapers aktivitet eller om det bare er rene PR-aktiviteter. FN holder imidlertid på å fjerne selskaper som ikke leverer rapporter til prosjektet (United Nations, 2008). Spørsmålet er om dette er nok til å bøte på mangelfulle kriterier.

For det tredje pekes det på lav relevans i rapportene. Rapportering kan i seg selv aldri bli mer enn et middel for å nå et mål, nemlig målet om en mer bærekraftig utvikling i næringslivet. Rapportering har til en viss grad blitt gjort til et mål i seg selv pga. all oppmerksomheten rundt dette internasjonalt. Organisasjonene SustainAbility og AccountAbility har pekt på at rapportering nå lider av et troverdighetsproblem. For det første etterlyser de større "materiality", eller substans/ relevans, i rapporteringen. Bedriftene bør altså i større grad identifisere de mest relevante rapporteringstemaene for sin bedrift og begrunne dette på en meningsfull måte. Uten en slik begrunnelse, kan en tilsynelatende solid rapport i realiteten fokusere på de minst betydningsfulle sidene ved virksomheten, og uten at leseren kan vurdere dette" (Gjølberg & Meling, 2004, s. 37). Archel et al konkluderer med at firma bruker TBL-

rapportering strategisk, og dette inkluderer GRI-retningslinjene, og avviser offentliggjøringskrav og dekker over deres manglende offentliggjøring av relevante indikatorer. "Consequently, we would argue that firms are failing to disclose their contribution to sustainable development accurately, because their TBL report do not cover a substantial part of the impact that the organizations does in fact manage; indirect impact and impacts produced in controlled organizations" (Archel et al., 2008, s. 115).

For det fjerde rapporteres det også svært forskjellig på de ulike bunnlinjene. For Irland fant Mullally og Mullally (2006) at vektleggingen er på den sosiale og miljømessige bunnlinjen og at den økonomiske bunnlinjen knapt nevnes. For Australia fant PwC at store selskaper var seks ganger mer tilbøyelig til å rapportere på den sosiale bunnlinjen enn den økonomiske eller miljømessige (Robins, 2006). For Nederland fant Mathis og de Bruijn (2006) at de 102 største selskapene rapporterte spesielt lite tilfredsstillende på tema relatert til den økonomiske dimensjonen. De rapporterer i det store og hele godt på den miljømessige dimensjonen, og siden miljø har vært på agendaen en stund er det ikke noe unaturlig i dette funnet. I årsrapporter rapporterer selskaper best på den sosiale dimensjonen, og i separate rapporter rapporterer de best på den miljømessige dimensjonen (Mathis & de Bruijn, 2006, s. 62). Også Gjølberg og Jelstads (2004) gjennomgang av norske firmaer viser at det bare er et fåtall norske selskaper som rapporterer langs alle tre dimensjoner i TBL. Særlig rapportering langs den sosiale bunnlinjen er svakt utviklet (Gjølberg & Meling, 2004). Gjølberg og Jelstad konkluderer også med at norske firmaer tolker den økonomiske dimensjonen annerledes enn SustainAbility og GRI gjør. De norske selskapene bruker mer tradisjonelle økonomiske resultater i denne dimensjonen, mens GRI og SustainAbility viser til at denne dimensjonen handler om samfunnsøkonomisk påvirkning. "Samlet sett virker forståelsen av TBL svak i norske bedrifter" (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 60).

For det femte representerer TBL-rapportering en avskygning av bærekraft rapportering fordi bærekraftig utvikling er et systematisk konsept som krever et helt annet analysenivå enn det enkelte selskap kan klare. Bedrifter kan bare klare å gjøre analyser på et lokalt og regionalt nivå der konseptet gjelder for fysiske og økologiske realiteter som er basert på biologisk aktivitet og flyt av materialer og energi (Archel et al., 2008). Denne diskusjonen vil jeg komme tilbake til i diskusjonskapittelet.

For det sjette er den eksterne verifiseringen et problem. Noen kommentatorer peker på at det er vanskelig å se hvordan ekstern verifisering på noen som helst meningsfull måte gir verken transparens eller troverdighet (Wheeler & Elkington, 2001). Verifikasjon av bærekraftsrapporter bruker en rekke tilnærminger som rangeres i grad av uavhengighet fra 1) den virkelig uavhengige revisjonen av ledelsessystemer og data 2) å bruke semi-uavhengige revisorer til å gi råd og coaching og 3) å involvere ekspertpaneler for å gi peer review. Effekten er i visse tilfeller at man inngir et skinn av integritet og kredibilitet rundt et ofte svært ukomplett og unøyaktig sett av opplysninger. Responsen fra revisjonsbransjen til potensialet for revisjon og verifikasjon i økologiske og sosiale tema har vært interessant. Alle de fem store revisjonsfirmaene tilbyr nå en form for revisjon av miljømessig og sosial informasjon. Disse tjenestene er åpenbart svært forskjellige fra finansiell revisjon, hvor det er en rekke regler og standardiserte systemer. (Wheeler & Elkington, 2001, s. 9-10). Et relevant spørsmål er derfor hvorvidt ” [...] lovpålagt tredjepartsverifisering av ikke-finansielle opplysninger i årsrapporten, kan bidra til bedre og mer troverdig bærekraftsrapportering” (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 60).

Til slutt: Noe av poenget med TBL-rapporter er at forbrukerne skal kunne ”straffe” bedrifter som ikke følger opp sine forpliktelser overfor bærekraftig utvikling. Undersøkelser om etisk handel viser at bare et lite mindretall av forbrukerne er opptatt av det. Det store flertallet er mest opptatt av pris. Derfor er det grunn til å stille spørsmålstegn ved nytteverdien av TBL (Doane, 2004). Dette gjelder også innen forretningsverden. The Business in the Environment undersøkte holdningene til TBL-rapportering i London i 2001. Dette viste at selv om en større del av finansielle analytikere og institusjonelle investorer trodde at miljømessige og sosiale emner var ”viktige” så hadde ikke dette innvirket på de kriteriene som blir brukt i den finansielle sektoren for å analysere selskaper (Robins, 2006). Det kan derfor være nyttig å se på hvordan bærekraftige firmaer framheves på aksjemarkedet.

### **3.3.1 Hvordan framheves bærekraftige firmaer på aksjemarkedet?**

De mer bedriftsrettede bøkene som finnes om TBL er positive til arbeidet med å framheve bærekraftige bedrifter på aksjemarkedet. Ifølge Savitz og Weber (2006) inkluderer empirisk bevis for at det er mulig å lykkes med triple bottom line aksjeprisene for selskaper listet i Dow Jones Sustainability Index (DJSI) og FTSE4 Good Indexes. Begge disse er indekser over selskaper som opererer innenfor bærekraft. Indeksene har ”outperformed various marked

indexes”, ifølge Savitz og Weber. Selskaper som tilhører World Business Council for Sustainable Development hadde 15 til 20 prosent bedre aksjekurs enn de nasjonale børsene de tre siste årene. John Prestbo, presidenten av Dow Jones indeksen siteres i Savitz og Weber (2006, s. 31) på at ”Companies pursuing growth in the triple bottom line tend to display superior stock market performance with favorable risk return profiles”. Også Regjeringen omtaler samfunnsansvarlige investeringer og arbeidet til DJSI i positive ordelag, og peker på at det ”[...] er faktorer som kan ha økonomisk virkning på lang sikt” (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009, s. 39). Hedberg og Malmberg (2003) peker på at banker og forsikringsselskaper bruker indekser som DJSI når de gjør sine investeringer i etiske og økologiske fond.

“The Dow Jones Sustainability Global World Index has been developed to help an increasing number of investors find socially responsible investment opportunities. Sustainability reporting is compulsory on the Paris and Johannesburg stock exchanges and UK fund managers require the top 200 listed organizations in the UK to publish sustainability reports” (Hubbard, 2006, s. 2). Som et resultat har det vært en stor vekst i selskaper som rapporterer på ikke-finansielle tema siden 1990-tallet (Ruud, Jelstad, Ehrenclou, & Vormedal, 2005, s. 13-14). Kildene til DJSI inkluderer et årlig spørreskjema som selskapene fyller ut, personlig kontakt med selskapene og ekstern verifikasjon fra PwC (Adams et al., 2004).

DJSI sporer altså økonomiske, miljømessige og sosiale resultater fra mer enn 300 globale selskaper, for eksempel Siemens, Nokia og Home Depot. Disse selskapene har blitt godkjent etter gitte kriterier av en uavhengig institusjon. PwC argumenterte i en studie gjort av 140 amerikanske selskap at bedrifter som ignorerer TBL er på vei mot katastrofe. TBL, vil ifølge PwC være av stadig økende viktighet for å måle verdien til selskapet. Hayward (2003) mener det er tvilsomt om disse indeksene gir et riktig bilde av bærekraft. En nærmere titt på hvordan DJSI er komponert viser at det er grunner til å være skeptisk til innsatsen for å få bærekraft inn i finansielle analyser. Selskaper som blir valgt til å delta i DJSI møter nemlig ikke bare bærekraft-kriteriet, men de er også ledere innen sine respektive industrier. Dette alene vil sørge for at indeksen vil gjøre det bedre enn om man tar et helt tilfeldig utvalg av børsnoterte selskaper. Faktorer som basis finansiell styrke, ytre relasjoner med leverandører og kunder teller mest for å bli akseptert i indeksen – med andre ord, de vanlige faktorene som betyr noe for investorer. TBL-delen av indeksene teller rundt 50 prosent (Dow Jones Sustainability

Indexes, 2009). DJSI legger også til og sletter selskaper oftere enn andre indekser. Dette reduserer indeksens nytte som et konsistent verktøy for å sammenligne selskaper med det generelle marked (Hayward, 2003).

Porritt (2004) peker på begrensningene med samfunnsansvarlige investeringer. “But notwithstanding the enormously encouraging growth in ethical and socially responsible investments (SRI) funds, it seems improbable that the rather limited pressure from investors that this represents is going to be the deciding factor in transforming business behaviour” (Porritt, 2004, s. 62). Problemet er at incentivene i aksjemarkedet handler om kortsiktig profitt og aksjekurs. De langsiktige målene for bærekraft er rett og slett ikke kompatible med disse incentivene (Doane, 2004). Jaget etter resultater på kvartalsrapporter belønner ikke de selskapene som gjør dyre investeringer i ny fattigdomsbekjempelse eller bærekraftig energi. “People don’t invest in companies primarily to help create a better world; they make those investments primarily to make money” (Porritt, 2004, s. 62).

Doane (2004) peker også på noen av problemene med bærekraft-indeksene når hun viser til at British American Tobacco fikk lov til å delta i DJSI. Langtidseffektene av tobakk på helse synes altså å være et gode for samfunnet. I tillegg viser hun absurditeten i at British Aerospace forsøker å være verdens mest ansvarlige våpenprodusent gjennom sine bærekraft-rapporter og at de bruker reklameplass på å argumentere for at deres fjernstyrte bombedropp er med på å gjøre verden til et tryggere sted. Dersom det skal være noe poeng i indekser av bærekraftige firmaer må kriteriene tilpasse slik at bedriftene ikke bare blir vurdert ut fra om de gir ut bærekraft-rapporter. Om det egentlig er noe poeng i å lage nye kriterier for slike indekser så lenge aksjemarkedet er drevet av kortsiktig profitt er mer usikkert.

### **3.4 Oppsummering av TBL**

Som diskusjonen i dette kapittelet har vist er TBL et konsept med betydelige utfordringer. Utfordringene ligger både i konseptet og på rapporteringssiden. Noen forfattere mener at TBL bare representerer en grønnvasking og at bedriftene bruker konseptet til å dekke over at de gjør akkurat som før. Andre forfattere mener at TBL kan være bedriftenes bidrag til bærekraftig utvikling.

Det er mye som kan gjøres for å forbedre TBL som bedriftenes bidrag til bærekraftig utvikling. For det første må grensen for bedriftenes ansvar klarlegges. Dette er i TBL-teorien

tenkt gjort gjennom stakeholder-involvering, men drøftningen viser at det er stor forskjell på teori og praksis rundt stakeholdere.

For det andre må det framkomme større enighet om hva som kan måles og hva som skal kvantifiseres. Det er i dag stor uenighet om hvordan man ser på summeringsproblemet i TBL, og hvordan man måler framgang. Å forsøke å kvantifisere kvalitative indikatorer kan føre til at man mister viktige nyanser. I tillegg er poenget med TBL at bedriftens påvirkning på samfunnet er multidimensjonell. Å forsøke å presse det ned til ett enkelt tall synes å være en unødvendig forenkling.

For det tredje må det bli enighet om hva som skal ligge i de tre bunnlinjene og det må arbeides videre med en rangering av indikatorene. For eksempel spenner synet på TBL fra at de tre bunnlinjene skal vurderes likt til at den finansielle bunnlinjen må ha forrang. Det er også betydelig uenighet om hva som ligger i den økonomiske bunnlinjen. I tillegg må trade offs mellom de tre bunnlinjene framkomme, slik at det også blir klart hva bedriftene ikke har valgt å jobbe med.

For det fjerde må TBL forankres i strategi og mål for at det skal være et nyttig konsept. Det er mulig å måle på alle tre bunnlinjene uten at bedriften gjør noen endringer. TBL må tas inn som en del av den ordinære driften dersom det skal være et nyttig konsept.

Også på selve rapporteringssiden av TBL vises det til flere utfordringer. En første utfordring er motivene bak å delta i frivillige initiativer. En andre utfordring er at kvaliteten på rapportene er lav, med hovedvekt på positive resultater fra bedriften. Skal TBL bli et nyttig konsept må også bedriftens utfordringer synliggjøres. I tillegg viser drøftningen at svært mange bedrifter ikke knytter mål til rapporteringen. Å knytte mål til rapporteringen ville gjort det lettere for bedriften å måle progresjon, og det ville gjort det lettere for leseren å følge denne progresjonen. En tredje utfordring er at det rapporteres svært forskjellig på de tre bunnlinjene. Hovedvekten av rapporten synes å være på den miljømessige bunnlinjen, mens det i mindre grad blir rapportert på den finansielle og den sosiale. Dette er en naturlig konsekvens av diskusjonen rundt hva som ligger i de ulike bunnlinjene, og viser tilbake til utfordringene med TBLs uklarhet.



En femte utfordring, er hvordan selskaper får verifisert sine rapporter. Selv med økende grad av ekstern verifisering, er utfordringen hvordan selskaper skal få verifisert kvalitative data på en hensiktsmessig måte. En sjette utfordring er at markedet er mest opptatt av pris.

Grunntankegangen bak TBL var at stakeholderne ville "tvinge" selskapene til å være mer opptatt av samfunnet rundt seg, noe som ikke ser ut til å skje. En sjuende utfordring er hvordan bærekraftig utvikling skal kunne forankres i et aksjemarked som er opptatt av kortsiktig profitt og kvartalsrapporter.

### **3.5. Transformasjonstrinn èn**

Hvor stor grad av transformasjon man mener det er på trinn èn vil avhenge av hvilket syn man har på den store debatten om hvorvidt TBL er en måte bedrifter bidrar til bærekraftig utvikling på. Vi har her sett at det er to hovedsyn. Ett hevder at TBL er grønnvasking og at det ikke bidrar til bærekraftig utvikling. Ett annet hevder at TBL er bedriftenes bidrag til bærekraftig utvikling. I tillegg kommer problemstillingen om holisme inn, og den vil være gjeldende for alle initiativer for å oppnå bærekraftig utvikling på grunn av begrepets uklare og motstridende art. En tydeliggjøring av bærekraftig utvikling ville gjort det enklere å forbedre TBL. Jeg vil komme tilbake til de tre teoriens perspektiver på transformasjon og hvordan dette stemmer overens med data jeg har funnet i kapittel seks. Der ser jeg trinnene, teoriene og data i sammenheng.

## 4 GLOBAL REPORTING INITIATIVE

### 4.1 Internasjonale initiativer for å fremme bedrifiers samfunnsansvar

Det finnes flere internasjonale initiativer for å fremme BSA. Mest kjent er sannsynligvis FNs Global Compact (GC), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ISO14000 og Global Reporting Initiative (GRI). Jeg vil i det følgende vise kort hva Global Compact er, og deretter vil jeg bruke resten av kapittelet på GRI. Poenget med å vise et av de andre internasjonale initiativene er å vise forskjellene og likhetene i dem. FNs Global Compact er et rammeverk som bygger på ti prinsipper innen menneskerettigheter, arbeidsstandarder, miljø og anti-korrupsjon som bedrifter kan slutte seg til (Global Compact, 2009). Selv om det er den del av BSA-tankegangen gjennom å ansvarliggjøre bedrifter, mangler den de tre konkrete dimensjonene som TBL bruker. I tillegg påpeker Regjeringen (2009) at Global Compact aldri var ment å være et forpliktende instrument der man kan møte brudd på prinsippene med rettslige sanksjoner. FNs mål med å etablere GC har vært "[...] å skape et FN-forankret internasjonalt bedriftsnettverk for å fremme arbeidet med samfunnsansvar i praksis. Det er samtidig nødvendig å arbeide parallelt med andre og mer forpliktende rammeverk" (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009, s. 65). Det at det er ikke-forpliktende er likt som for GRI og i tillegg oppfyller rapportering etter GRIs retningslinjer kravene i Global Compact (Det Kongelige Miljøverndepartement, 2007).

GRI og Global Compact inngikk samarbeid i 2006. Dette var fordi initiativene har samme formål, nemlig transparens og å ansvarliggjøre selskaper. I tillegg er de verdensledende innen frivillig rapportering med tanke på deltakerantall. Global Compact har over 3000 selskaper og stakeholdere som medlemmer og GRI har over 1000 selskaper som rapporterer etter malen (CSR Wire, 2006). Det er altså ingen motsetning i å både rapportere etter Global Compacts retningslinjer og GRIs retningslinjer.

### 4.2 En gjennomgang av GRI

GRI er basert på TBL, og tar innover seg økonomiske, økologiske og sosiale dimensjoner. Fokus blir lagt på seks nøkkelelementer for bærekraftsrapporter – uttalelse av administrerende direktør, selskapets profil, sammendrag og nøkkelindikatorer, visjon og strategi, politikk organisasjons- og ledelsessystemer og tilslutt prestasjonsindikatorer. Det er hovedsakelig en standard for transparens, og den er mindre opptatt av rapporteringsprosessen, ifølge Belal

(Belal, 2002, s. 13). Retningslinjene viser til viktigheten av stakeholder-engasjement, men gir lite forklaring på hvordan man skal gå fram for å oppnå et slikt engasjement.

GRI's mål har vært å skape en standardiserings- og harmoniseringsprosess for offentliggjøring. Hovedfokuset til GRI er å utvikle en multi-stakeholder, global konsultasjonsprosess basert på transparensprinsipper og prinsipper om inkludering. Dette er basert på GRI's "Sustainability Reporting Guidelines". Ved å skape generelt aksepterte rapporteringsstandarter, håper GRI å minimere noe av den nåværende forvirringen av hvilke standarter som er egnet til å møte stakeholderes forventninger. Å skape generelt aksepterte standarter er kritisk ettersom en studie indikerer at så mange som 54 prosent av verdens største selskaper nå offentliggjør en eller annen type av sosial og miljømessig informasjon på sine hjemmesider (Painter-Morland, 2006). GRI hevder selv at de er verdens mest brukte bærekraftsrapporteringssystem (Global Reporting Initiative, 2009a). GRI anbefaler rapportering til alle typer organisasjoner, også myndigheter, ifølge Bennet og van der Lugt (2004). Rammeverket byr på et verdifullt tillegg til nasjonale sosiale og miljøreguleringer, og er en del av et framvoksende "soft law" system for bærekraftsrapportering (Vormedal & Ruud, 2006, s. 3).

GRI hevder at følgende prinsipper bør underbygge TBL-rapportering: Transparens, inkludering, kontrollmulighet, kompletthet, relevans, nøyaktighet, nøytralitet, komparabilitet, klarhet og aktualitet. En TBL-rapport tillater organisasjoner å være transparente og troverdige i forhold til sine stakeholdere og til å vise hvordan den lykkes i å vise sin teori i praksis (Global Reporting Initiative, 2006c; Painter-Morland, 2006). I motsetning til Global Compact (GC) som fokuserer på mål er hovedpoenget med GRI å øke sammenligningsgrunnlaget og troverdigheten til det som faktisk blir gjort av selskapene i å imøtekomme sine stakeholdere. GRI er, på samme måte som GC, frivillig og selskaper er ikke pålagt til å få verifisert sine rapporter eksternt. Frivilligheten i denne innsatsen skaper bekymringer hos noen kritikere, som søker eksternt, mer objektiv verifikasjon eller sertifisering og overvåkning av selskapers praksis (Waddock, Bodwell, & Graves, 2002).

GRI er tydelige på at GRI ikke er ment som et sett av prinsipper for oppførsel. Det primære målet om rapportering er å bidra til en pågående stakeholder-dialog. Hovedbudskapet er at verdier ikke kan eksistere isolert fra et institusjonelt miljø. Verdier burde heller utvikles og støttes fra innsiden av et institusjonelt miljø. De burde reflektere organisasjonens identitet,

mål og kultur, i tillegg til de spesifikke risikoene. Selskaper bør ikke vente på at verdier finner konkret uttrykk i lov og regulering, men de bør handle i forhold til verdier som er i ferd med å utvikle seg (Painter-Morland, 2006).

Regjeringen (2009) framhever at rapportering basert på en felles standard kan gjøre resultatene lettere sammenlignbare og at GRI utgjør en anerkjent internasjonal standard for rapportering som særlig er egnet for større bedrifter. Regjeringen oppfordrer derfor større selskaper med internasjonal virksomhet å vurdere å benytte GRIs rapporteringsnorm.”GRI støttes finansielt av nederlandske, britiske, tyske, svenske og australske myndigheter, EU, større industrikonsern og andre private og offentlige bidragsytere. Norge sluttet seg i 2008 til donorene” (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009, s. 66).

De nye retningslinjene, G3, ble lansert i 2006 og var resultatet av konsultasjoner med over 3000 representanter fra de ulike interessentene over en treårsperiode (Det Kongelige Utenriksdepartement, 2009; Global Reporting Initiative, 2009b; KPMG, 2008). I 2008 hadde det store flertallet av selskaper som tidligere brukte GRIs G2-retningslinjer gått over til G3. Målet med G3 er beskrevet som følger: “With greater emphasis on the reporting process and further elaboration of methods for calculating indicators, this new version could help encourage greater comparability, materiality, and rigor with reporting” (KPMG, 2008, s. 12). 90 prosent av leserne av bærekraftsrapporter i SustainAbilitys leserundersøkelse ser på rapporteringsstandards som viktige for å bygge tillit – og GRIs G3 standard blir sett på som den aller viktigste i så måte (SustainAbility, 2008). GRIs G3 standard blir anerkjent av nesten to tredjedeler som den ledende globale standarden. Av andre standarder rangeres sektor-baserte standarder høyest, og dette viser kanskje behovet for rapporteringsstandards som muliggjør sammenligning innad i en bransje (SustainAbility, 2008)

GRIs rapporteringssystem består av både rapporteringsprinsipper som sier noe om hvordan rapporteringen skal foregå, og rapporteringsindikatorer. GRI opererer med flere rapporteringsnivåer, A, B og C, der C er beregnet for førstegangsrapportører. For å være på nivå C skal det rapporteres på ti indikatorer, for å være på B-nivå 20 indikatorer og på A-nivået skal det rapporteres på alle 50 indikatorer (KPMG, 2008). For å få til et ytterligere kvalitetsstempel på rapportene er det både mulighet for at GRI kan sjekke rapportene og i tillegg kan man få ekstern validering av rapportene. Får man ekstern validering av rapporten

markeres dette med et +-tegn (Global Reporting Initiative, 2006a; KPMG, 2008). I tillegg skiller GRI på kjerneindikatorer og tilleggsindikatorer. Alle indikatorene har blitt utviklet gjennom GRIs multi-stakeholder prosess, og kjerneindikatorene er generelt anvendbare for de fleste organisasjoner. En organisasjon bør rapportere på disse bortsett fra om de blir vurdert som ikke-vesentlige på bakgrunn av rapporteringsprinsippene. Tilleggsindikatorer kan også bli vurdert som vesentlige (Global Reporting Initiative, 2006c, s. 7). GRI mener selv at det er laget for å bli brukt av organisasjoner av alle størrelser, i alle sektorer og på alle lokasjoner. I tillegg inneholder det både generelle og sektorspesifikke indikatorer (Global Reporting Initiative, 2006c, s. 3).

GRIs retningslinjer understreker at den økonomiske bunnlinjen er noe annet enn rene finansielle resultater. I GRIs retningslinjer illustrerer de økonomiske indikatorene for det første kapitalflyt mellom de ulike stakeholderne og for det andre økonomisk virkning organisasjonen har på samfunnet (Global Reporting Initiative, 2006c). GRI påpeker at en organisasjon kan ha en god tradisjonell bunnlinje, men at denne gode bunnlinjen kan ha blitt oppnådd ved å skape betydelige eksternaliteter som rammer andre stakeholdere. De økonomiske indikatorene er derfor tenkt å måle økonomisk resultat på en organisasjons aktiviteter på et bredt spekter av stakeholdere. GRI viser til at dette ikke så ofte blir rapportert, men at det ofte er ønsket av lesere av bærekraftsrapporter (Global Reporting Initiative, 2006b, s. 2). De økonomiske indikatorene følger under, og oversettelsen som er brukt er StatoilHydros (StatoilHydro ASA, 2009):

Indikatornavn	Beskrivelse
EC1	Direkte økonomiske verdier, skapt og fordelt, herunder driftsinntekter, driftskostnader, vederlag til ansatte, donasjoner og andre investeringer i lokalsamfunnet, tilbakeholdt overskudd og utbetalinger til investorer og offentlige myndigheter.
EC2	Økonomiske konsekvenser og andre risikoer og muligheter for organisasjonen som følge av klimaendringer.
EC3	Dekning av forpliktelser iht. organisasjonens fastsatte ytelsesplan.
EC4	Økonomisk støtte fra myndighetene.
EC5	Forhold mellom standard begynnerlønn og lokal minstelønn på steder hvor vi har betydelig virksomhet.
EC6	Retningslinjer, praksis og andel av utgifter brukt på lokale leverandører på steder hvor vi har betydelig virksomhet.
EC7	Prosedyrer for å leie inn lokal arbeidskraft, og andel av toppledelsen som kommer fra

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

	lokalmiljøet på steder hvor vi har betydelig virksomhet.
EC8	Utvikling og konsekvenser av investeringer i infrastruktur og tjenester som først og fremst kommer offentligheten til gode gjennom kommersielle, in natura- eller pro bono-avtaler.
EC9	Forstå og beskrive viktige indirekte økonomiske konsekvenser, herunder omfang av konsekvenser.

Her ser vi at den tradisjonelle finansielle bunnlinjen bare er en liten del av indikator EC1. GRI er dermed en tolkning som ligner Elkingtons (1997), og står altså i motstrid til Dyllick og Hockerts (2002) og Savitz og Webers (2006) tolkning. GRI skiller seg fra Elkington gjennom at inter-generasjonsperspektivet ikke kommer tydelig fram. EC9, som omhandler konsekvenser, kan leses som eksternaliteter, men det kommer ikke klart fram hvor stort tidsperspektiv eller omfang disse skal ha. GRI trekker altså videre uklarheten som ligger i TBL i forhold til hvordan man skal fange opp det inter-generasjonelle.

90 prosent av leserne vil at selskapene skal beskrive hvordan de har engasjert stakeholdere og hvem de har engasjert for å lage rapporten (SustainAbility, 2008). 63 prosent av de 250 største selskapene i verden bruker en strukturert tilnærming til stakeholder-dialog, og dette er opp fra 33 prosent i 2005. 60 prosent av alle selskaper konsulterte sine stakeholdere og/eller brukte GRIs retningslinjer som basis for å bestemme innholdet i sine rapporter (KPMG, 2008).

KPMG peker på at en god rapport reflekterer selskapets overordnede strategi og mål, dekker tema som er viktig for selskapet og dets stakeholdere og ikke utelater de vanskelige tema. De finner at 60 prosent av de undersøkte selskapene velger innhold basert på sin egen strategi og mål (KPMG, 2008). Den store majoriteten er fornøyd med det som finnes i rapportene. Men 25 prosent mener at de viktigste temaene ikke er med i rapportene. Dette tyder på at det fortsatt er stort forbedringsrom (SustainAbility, 2008).

### 4.3 utfordringer ved bruk av GRI

Samtidig som GRIs G3 retningslinjer indikerer en økende grad av standardisering er det også tegn på splittelse i TBL-feltet. “Some companies are looking to broader frameworks, like the Millennium Development Goals, to frame their reporting, while others are already straining at the leash and pondering what a G4 set of guidelines might look like – hoping for a further

upgrading of the materiality component” (SustainAbility, 2006, s. 3). Det er altså fortsatt betydelige utfordringer med GRI.

Den første er at GRIs retningslinjer bare er en anbefaling, og ikke krav. ” The comparability suffers though from the fact that the organizations are free to use whatever level of report suits the company and their level of ambition. This we believe gives a lack of credibility for the GRI and maybe it could affect the company credibility in the long run as well” (Hedberg & Malmberg, 2003, s. 163). Hedberg og Malmberg (2003) finner i sin undersøkelse av svenske selskaper som bruker GRIs retningslinjer at rapportene er av svært forskjellig standard, til tross for at alle selskapene har brukt retningslinjene på en eller annen måte. Ambisjonsnivået er forskjellig blant selskapene, og noen bruker retningslinjene som standard mens andre bare bruker dem som inspirasjon. Noen selskaper har brukt retningslinjene til å inkludere TBL i deres rapporter, mens andre har bare kikket på retningslinjene og deretter laget en rapport uten TBL-tilnærming. I tillegg har de utelukket både den sosiale og den økonomiske bunnlinjen. Et likhetstrekk mellom de studerte selskapene er at de kom over GRI da de så etter en måte å utvikle rapporteringssystemer for økologiske og miljømessige temaer (Hedberg & Malmberg, 2003).

For det andre er GRI bare et rapporteringsverktøy. Det å bruke verktøyet løser ikke noe i seg selv. Det kan rapporteres på alle GRIs indikatorer uten at bedriften går inn i kjernen av sine utfordringer. Skal GRI, eller hvilken som helst annen rapporteringsmal, være nyttig må først bedriften ha ” [...] et bevisst forhold til virksomhetens samfunnsmessige utfordringer, slik at dette ligger til grunn både for utvikling av den overordnede strategien for samfunnsansvar og for bærekraftsrapporteringen. En slavisk tilnærming til GRIs *Guidelines* vil ikke nødvendigvis gi en hensiktsmessig rapportering. Så lenge det ikke ligger klare standarder eller lovpålegg til grunn, må bedriftene utøve skjønn i sin separate rapportering, og legge hovedfokus på det som er reelle utfordringer for bedriftens utøvelse av samfunnsansvar” (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 61). Også GRI er opptatt av at data må presenteres på en konsistent måte, og at det må finnes en kobling til forretningsstrategien (Global Reporting Initiative, 2009a). GRI bør i større grad knyttes opp mot mål for å bidra til bærekraft.

For det tredje bekrefter Hedberg og Malmbergs (2003) undersøkelse at GRIs retningslinjer er til mer hjelp for intern enn ekstern kommunikasjon. De hjelper organisasjoner å lære om seg

selv, og å se hva som faktisk har blitt gjort i organisasjonen. Å få en klarhet i hvem som er målet for GRI-rapportene og hvordan selskaper skal involvere stakeholdere synes å være en vesentlig avklaring som må gjøres. I tillegg har GRI en vestlig slagside. I SustainAbilitys leserundersøkelse basert på GRIs G3s retningslinjer var bare to prosent av respondentene fra Afrika og Midt-Østen (SustainAbility, 2008).

For det fjerde er det viktig å være klar over at GRI i seg selv har valgt en løsning på den økonomiske bunnlinjens innhold som er omdiskutert. GRI legger seg tett opp til Elkingtons tolkning uten at det inter-generasjonelle er særlig framhevet. Elkington har fått mye kritikk for å undervurdere den tradisjonelle finansielle bunnlinjens betydning for bedrifters samfunnsansvar og dette synes ikke fanget opp i GRI.

Tross disse problemene peker både Gjørberg og Jelstad (2004) og Hedberg og Malmberg (2003) på at GRI kan legge et viktig grunnlag for en felles standard, og at GRI har potensiale til å skape transparens og kontroll over den triple bunnlinjen på selskapsnivå, men at det trengs videre utvikling, spesielt på verifikasjonssiden.

#### **4.4 Transformasjonstrinn to**

I transformasjonstrinn to, fra TBL til GRI, er spørsmålet i hvor stor grad GRI gjenspeiler TBL. GRI er sortert langs de tre bunnlinjene, på samme måte som TBL. Mange av utfordringene TBL har, videreføres i GRI. For eksempel gjelder dette stakeholder-tilnærmingen som også i GRI viser seg å være mest internt rettet. GRI gir heller ingen svar på hva som skal prioriteres først av de tre bunnlinjene, eller hvordan man skal prioritere mellom dem. Problemet med kobling mot mål og strategi finner man også igjen hos GRI, det kan rapporteres på samtlige GRI-indikatorer uten at det fanger opp bærekraftig utvikling. GRI stiller ingen krav, det er bare et sett med anbefalinger som kan tilpasses bedriftens ønsker. Informasjonen som gis i en GRI-rapport lider av de samme utfordringene vi så på TBL-nivå, i forhold til relevans og troverdighet. GRI har forsøkt å bøte på dette med å legge tilrette for ekstern verifisering gjennom sitt +-system. GRI har i tillegg gjort en tolkning av TBL gjennom sin vurdering av den økonomiske bunnlinjen. Hvor stor grad man syns GRI fanger opp TBL vil derfor avhenge av hvilket syn man har på den økonomiske bunnlinjen. Jeg vil komme nærmere tilbake til transformasjonstrinn to og de tre teoriene i kapittel seks.



## **5 DILEMMAER OG UTFORDRINGER VED GRIS**

### **RETNINGSLINJER ILLUSTRERT VED STATOILHYDRO OG NORSKE SKOG**

For å kunne si noe mer om GRIs kobling opp mot TBL og bærekraftig utvikling kan det være nyttig å se på hvordan noen bedrifter har valgt å tolke konseptet og hvordan det blir brukt i praksis. Målsetningen med dette kapittelet er å kunne si noe mer om GRI og de utfordringer det har. Jeg har brukt StatoilHydro AS og Norske Skogindustrier ASA som eksempler fordi de er kjent for å ha svært gode bærekraftsrapporter. De har i tillegg lang erfaring med å gi ut slike rapporter. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Statoil-delen av StatoilHydro, og velger å bruke dagens navn på organisasjonen. StatoilHydro ga ut sin første BSA-rapport i 2002, og presenterte TBL som tankegang allerede i 1998 selv om det ikke ble fulgt opp systematisk før i BSA-rapporten. ”Rapporten tar utgangspunkt i Brundtland-kommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling som baserer seg på flergenerasjonsperspektivet. Dette åpner for en bred miljø- og samfunnsmessig forståelse av bærekraftig utvikling som kan koples til TBL der økonomi, miljø og samfunn ses som gjensidig avhengige dimensjoner” (Jelstad, 2005, s. 43-44). Det at StatoilHydro har holdt på med TBL så lenge vises også igjen i at i ProSus’ gjennomgang av de 100 største bedriftene i Norge for regnskapsåret 2003 er StatoilHydro framhevet som ett av tre selskaper som har ”en helstøpt tilnærming til TBL” (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 60). For regnskapsåret 2001 blir selskapet plassert som ett av ti selskaper i kategorien ”Eksempler til etterfølgelse” (Ruud & Larsen, 2002). StatoilHydro har også ligget høyt på SustainAbilitys ranking over de 100 beste bærekraftsrapportører (Gjølberg & Jelstad, 2004). I 2006 lå StatoilHydro på en delt 25.plass på rankingen over de femti beste selskapene på CSR-rapportering (SustainAbility, 2006).

Norske Skogindustrier ASA, heretter kalt Norske Skog, har gitt ut separate miljørapporter siden regnskapsåret 2000 (Norske Skogindustrier ASA, 2000). Fra 2006 skiftet miljørapportene navn til bærekraftsrapporter (Norske Skogindustrier ASA, 2009a). Norske Skog var den første internasjonale papirforedler som signerte en avtale med International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers’ Unions (ICEM) og Landsorganisasjonen (LO) angående ansattes rettigheter på et globalt plan. Norske Skog adopterte også de ti prinsippene i Global Compact tidlig (Norske Skogindustrier ASA,

2009c). Ruud og Larsen (2003, s. 38) konkluderer: "I den separate miljørapporten har Norske Skog inkludert øko-effektivitetsmål for en lang rekke indikatorer. Med eksplisitt referanse til Regnskapslovens pålegg presenterer Norske Skogindustrier derfor etter vår vurdering en svært tilfredsstillende miljørapportering for regnskapsåret 2001". Forfatterne har som en av fire bedrifter satt Norske Skog i den høyeste kategorien. Norske Skog fikk Farmandprisen for beste norske miljørapport for 2006 (Norske Skogindustrier ASA, 2008c).

For regnskapsåret 2003 ble StatoilHydro framhevet som ett av de tre norske selskapene som kom best ut på generelt samfunnsansvar, og Norske Skog ble også framhevet positivt (Gjølberg & Jelstad, 2004, s. 46). Begge selskapene er altså blant de ledende selskaper på bærekraftrapportering i Norge.

### **5.1 Rapporten og oppfølging av GRIs retningslinjer**

Gjennomgangen er basert på GRI-rapporten fra 2007 og 2008. Begge selskapene rapporterer etter GRIs nye retningslinjer G3. Både StatoilHydro og Norske skog har lagt seg på B-nivået for regnskapsåret 2007. StatoilHydro har B+ og har fått hele sin rapport eksternt revidert, mens Norske Skog har B, og det er kun miljørapporteringen som er sjekket av en tredjepart (Norske Skogindustrier ASA, 2008c; StatoilHydro ASA, 2008c). For bærekraftrapporten for året 2008 ligger StatoilHydro på A+, altså det høyeste nivået som finnes i GRIs retningslinjer (StatoilHydro ASA, 2009). Norske Skog ligger på B-nivået for 2008 og har fått miljødelen sjekket av en tredjepart (Norske Skogindustrier ASA, 2009d). Både StatoilHydro og Norske Skog ga ut egne bærekraftrapporter for 2007, og de omtalte i tillegg sitt arbeid på området i sine årsrapporter. For 2008 gir StatoilHydro ut egen bærekraftrapport, mens Norske Skog har valgt å integrere bærekraftrapporten i forlengelsen av årsrapporten.

GRI-indeksen er en liste over indikatorer, med henvisning til sidetall for å finne opplysningene indikatorene er ute etter. GRI-indeksen henviser til både årsrapport og til bærekraftrapporten, og finnes på begge selskapenes hjemmeside. I selve bærekraftrapporten finnes kun deklarasjonen og nivået rapporten ligger på. På Norske Skogs hjemmesider er det for 2007 slik at den enkelte indikatoren oppsummert gjennom noen få ord og det er onlinepekere til de aktuelle sider i rapportene. For indikatorer det ikke er rapportert på, står det kun "ikke rapportert" uten noen forklaring. Systemet forutsetter inngående kjennskap til de enkelte indikatorer, eventuelt at man sitter med GRIs indikatorliste foran seg. For 2008 er indikatornavnet noe bedre, slik at det er lettere å følge de ulike indikatorene. Det er fortsatt

ikke noen forklaring på hvorfor enkelte indikatorer ikke er rapportert (Norske Skogindustrier ASA, 2008a, 2009b). For StatoilHydros del finnes det online-ressurser, med pekere til en rekke artikler som forklaringer på GRI-indikatorene. Artiklene er imidlertid lange, og det er tidkrevende å finne fram til tallene som GRI-indikatorene peker på. Indikatorene er beskrevet på en slik måte at man ikke trenger å ha indikatorlisten foran seg, og det finnes stort sett forklaringer på de indikatorene StatoilHydro har valgt å utelate (StatoilHydro ASA, 2008a, 2009).

Etter gjennomgangen av GRI og måten det er implementert på i de to illustrasjonsbedriftene er det flere sider ved GRI som framstår som problematiske. For det første synes indikatorsettet selv for B-nivået å være omfattende. Før man kommer til sammenligningsindikatorene, for B-nivået 20 indikatorer, må man gjennom en rekke beskrivende indikatorer. I alt må selskapet gjennom 43 indikatorer før man kommer til måling på TBL. Mange av disse 43 indikatorene er på deskriptivt nivå, med beskrivelse av hovedkontor, uavhengige styremedlemmer og hvorvidt styrets formann også er medlem av konsernledelsen og lignende. Andre er mer relevante for TBL, som gjennomgang av hvilke stakeholdere man har involvert (Global Reporting Initiative, 2006c). Det tar lang tid før man kommer ned til sammenligningsindikatorene, og mange av de deskriptive indikatorene som ikke er relatert til TBL kunne med fordel enten vært i en egen del, eventuelt kuttet ut. Indikatorsettet hadde også vært enklere å sammenligne dersom man for det første hadde hatt en egen GRI-liste med både indikator og resultat, og man slapp å bla eller trykke seg fram og tilbake i bærekraftrapporter og årsrapporter.

For det andre hadde GRI vært tjent med å kutte kraftig ned også på sammenligningsindikatorene. Sammenligningseffekten av GRI blir dempet av at "alt" skal måles, og det er vanskelig å få et bilde av hva bedriften faktisk har gjort for å bidra til bærekraftig utvikling. For at GRI skal være et bidrag til bærekraftig utvikling hadde det vært en fordel å spisse innsatsen på de mest kritiske områdene for å oppnå dette. Dette problemet viser tilbake på TBLs utfordringer med manglende rangering av problemområder, og forslaget om å knytte TBL opp mot de nasjonale bærekraftindikatorene. Det viktigste for å oppnå bærekraft må håndteres først, og indikatorlisten burde blitt kuttet til å vise kun særdeles relevante indikatorer. Et mulig alternativ for å få en mest mulig kortfattet indikatorliste ville kanskje vært å delt indikatorsettet i to, ett for selskaper som opererer i vestlige land og ett

for selskaper som opererer i utviklingsland. På den måten ville man fått indikatorer som var tilpasset de samfunnsproblemene selskapene står overfor.

For det tredje, slik GRI-rapportene virker i dag, er det kun spesielt interesserte som vil bruke nok tid til å finne data som gjør det mulig å sammenligne selskaper. Lange rapporter fører ikke nødvendigvis til bedre rapporter. SustainAbility fant at rapportene i deres utvalg hadde økt med 45 prosent fra år 2000 til 2002, uten tilsvarende økning i kvalitet (Gjølberg & Meling, 2004, s. 37). Poenget med GRI må være å virkelig kunne sammenligne selskaper, og da må GRI i seg selv oppfordre til kortfattede og poengterte rapporter. Det er viktig å understreke at det er GRI-rapportene som må være kortfattede og poengterte for å fremme sammenlignbarhet og ikke bærekraftsrapportene.

## **5.2 Tilpasning av GRI på bedriftsnivå**

Informantene fra Norske Skog og StatoilHydro gir begge uttrykk for at bedriften har tilpasset GRIs retningslinjer til bedriften og at de ikke følger disse slavisk. Norske Skog forteller at de har valgt å rapportere på de indikatorene som er vurdert å være mest relevante for virksomheten og at det over tid utvikles rapportering som i større grad vil kunne dekke GRIs retningslinjer. De bruker GRI som et verktøy og "sjekkliste" i sin utvikling av selskapets rapportering om bærekraft. Informanten fra StatoilHydro gir uttrykk for at bruk av GRI er positivt fordi det gjør det lettere å sammenligne seg med andre, men at enkelte av indikatorene ikke er særlig godt tilpasset oljebransjen. Han imøteser derfor de sektorspesifikke indikatorene som blant annet StatoilHydro er med på å utforme. I tillegg peker han på at flere av indikatorene er uttrykk for en "litt umoderne holdning" til bærekraftarbeid, der GRI ønsker å separere investeringer knyttet til klima-, miljø- og sosiale tiltak, noe som er en integrert del av den totale investeringen og således ikke lar seg skille ut fra rene økonomiske investeringer. Ett eksempel på dette er indikator EN30 som jeg kommer tilbake til i neste avsnitt.

Både StatoilHydro og Norske Skog har utelatt noen indikatorer. I GRIs retningslinjer heter det at alle kjerneindikatorer skal tas med, med mindre rapporteringsprinsippene ikke viser at de ikke er nødvendige. I tillegg skal tilleggsindikatorene med dersom de er relevante (Global Reporting Initiative, 2006c). Flere av indikatorene som er utelatt fra både StatoilHydro og Norske Skog synes å være relevante. For eksempel har StatoilHydro ikke vist tilleggsindikatoren til utgifter og investeringer til miljøtiltak (EN30), uten begrunnelse i GRI-

rapporten for 2007 (StatoilHydro ASA, 2008a). For 2008 er begrunnelsen at miljøkostnadene er inkludert i forretningsbeslutningene og at det dermed er umulig å skille disse ut (StatoilHydro ASA, 2009). Informanten fra StatoilHydro peker på at det å ha disse kostnadene spesifisert ikke er i tråd med måten StatoilHydro tolker målsetningen med GRI. Målsetningen med GRI er at de hensyn som GRI ønsker tatt skal være en integrert del av forretningsdriften. Ved å skille ut kostnadene på en slik måte signaliseres det at dette dreier seg om adskilte kostnader som det vil bli lettere å kutte i dersom samfunnet skulle bli mindre interessert i BSA. I tillegg peker han på at det ikke er enkelt å vite hvordan man skal måle dette. Mye av det som er teknologiinvesteringer blir også klima- og miljøinvesteringer, gjennom at ny teknologi også har positiv effekt på miljøet.

Norske Skog har brukt to sider i sin bærekraftrapport for 2007 til den samme indikatoren, og viser investeringene og driftskostnadene i stolpediagrammer fordelt på år (Norske Skogindustrier ASA, 2008a). Også kjerneindikatorer som materialbruk etter vekt og volum og andel resirkulerte materialer mangler i StatoilHydros rapport, med begrunnelsen at det ikke er mulig å framskaffe tall på dette. For bærekraftrapporten 2008 er materialbruk etter vekt og volum kommet med, og andel resirkulerte materialer blir ansett for å være irrelevant for hovedformålet (StatoilHydro ASA, 2009). Det at materialbruk har kommet med er en betydelig forbedring, og vil over tid gjøre det enklere å vurdere selskapets prestasjon.

Norske Skog har valgt å utelate turnover-oversikt og likelønnsoversikt i sin rapport for 2007. For 2008 er det kommet med en god oversikt over turnover, men likelønnsoversikt mangler fortsatt (Norske Skogindustrier ASA, 2008a, 2009b). Turnover kan være med på gi et bilde av om bedriften er en god arbeidsplass og det å få en oversikt over lønnsforholdet mellom kvinner og menn kan være med på bidra til å redusere lønnsgapet, som likelønnskommisjonen har anslått til å være på 15 prosent i Norge (Likelønnskommisjonen, 2008). I sin GRI-rapport har StatoilHydro anslått at kvinner tjener 91 prosent av det deres mannlige kollegaer tjener, og dette begrunnes i erfaringsbakgrunn og ulike stillingsandeler i ulike organisasjonsnivå (StatoilHydro ASA, 2008a, 2008d).

Selv om både StatoilHydro og Norske Skog leverer svært fyldige og gode bærekraftrapporter, savnes det altså rapportering på flere indikatorer, eller i det minste bedre begrunnelser for hvorfor indikatorene er utelatt i selve GRI-rapportene.

Begge informantene gir uttrykk for at de syns at omfanget av GRI er passende, med de tilpasninger deres bedrift har gjort i indikatorsettet. De opplever at GRI hjelper dem til å systematisere sitt arbeid og informanten fra Norske Skog formidler at fordelene med GRI er at bedriften er sikker på at de har dekket de områdene de bør dekke. Informanten fra StatoilHydro peker også på at god rapportering bidrar til å synliggjøre svakheter og at det derfor kan være i bedrifters egeninteresse å gjøre det bra på rapportering.

### **5.2.1 Rapportene og stakeholdere**

StatoilHydro viser til en rekke stakeholdere på sine hjemmesider. Det er myndigheter, samarbeidspartnere, leverandører, investorer og aksjonærer, ansatte og fagforeninger, kunder, sivile samfunn og lokalsamfunn (StatoilHydro ASA, 2008b). Det kunne vært en fordel med en større spesifisering av hvilke stakeholderorganisasjoner i det sivile samfunn organisasjonen var involvert med, for eksempel Bellona, Naturvernforbundet og så videre. Det kunne også vært en fordel om det var en begrunnelse på hvorfor disse organisasjonene var involvert. Det er også mangler på tema som har blitt tatt opp i samråd med interessenter (StatoilHydro ASA, 2008a).

Norske Skogs tilnærming til stakeholdere er i liten grad beskrevet. Det vises til fagforeninger, aksjonærer, lokalsamfunnet, unge lesere, WWF og Global Compact, men uten noen konkret begrunnelse på hvilken tankegang som ligger bak utvelgelsen av akkurat disse, og hvordan det konkret arbeides (Norske Skogindustrier ASA, 2008b, 2008c, 2009d). Poenget med stakeholder-teorien er at bedriftens interessenter skal gi bedriften innspill på hvilke temaer bedriften må håndtere for å bidra til bærekraftig utvikling. Stakeholder-involvering er en viktig del av GRIs grunnlag, men uten at GRI gir nærmere retningslinjer for hvordan dette skal foregå er det ikke underlig at bedriftenes tolkninger av stakeholder-engasjementet blir såpass utydelige. For at bedriftene skal kunne følge opp GRIs føringer på området hadde det vært en fordel med en klargjøring av hva som var de viktigste stakeholdere i tråd med for eksempel typologien til Mitchell, Agle og Wood (1997).

### **5.2.2 Rapportene og bærekraftig utvikling**

Koblingen opp mot bærekraftig utvikling blir i liten grad presisert i årsrapportene og bærekrafttrapportene. Begge selskapene prater om bærekraftig utvikling, og særlig StatoilHydro har fokus på bærekraftig utvikling som begrep. Norske Skog formidler også i sin årsrapport at de kun bruker skog fra bærekraftig forvaltede skoger, og at de ikke bruker skog

fra høyrisiko- eller kontroversielle områder (Norske Skogindustrier ASA, 2009d). Det klargjøres imidlertid ikke hva som ligger i begrepet. Informanten fra Norske Skog viser til at bedriften opererer med mål på de ulike områdene framfor å definere bærekraftig utvikling. Bedriften støtter seg til både GRI og Global Compact og mener disse er gode verktøy for å påse at tema som bør være behandlet, blir behandlet. Informanten fra StatoilHydro viser til at StatoilHydro bevisst ikke har valgt å definere begrepet bærekraftig utvikling på makronivå fordi det medfører en risiko for å bli tatt som gissel for en makronivås-definisjon som ikke uten videre lar seg overføre til bedriftsnivå.

Hovedutfordringen for både StatoilHydro og Norske Skog i et bærekraftsperspektiv er klimagassutslipp. Både Norske Skog og StatoilHydro bedriver foredling av naturressurser. Forskjellen er at Norske Skogs naturressurs er fornybar. Norske Skog formulerte i sin bærekraftrapport for 2007 et mål om å kutte utslippet av klimagasser med 25 prosent innen 2020 (Norske Skogindustrier ASA, 2008c).

Norske Skog viser til reduksjon i klimagassutslippene på fire prosent fra 2007-2008 (Norske Skogindustrier ASA, 2009d). Norske Skog miljøkrav er, ifølge informanten, de samme uavhengig av om fabrikkene er i Kina, Chile eller Europa. Miljøkravene tar utgangspunkt i EUs "Best Available Technology".

StatoilHydros inngang i oljesandprosjektet i Canada er fyldig beskrevet, men det mangler en kobling opp mot en hovedstrategi. I tillegg ble det nylig kjent at StatoilHydro ikke har søkt kanadiske myndigheter om midler til rensing av prosjektet (NTB, 2009). Dette har ført til at miljøbevegelsen nå krever at StatoilHydro trekker seg ut av hele prosjektet (Kongsnes, 2009). StatoilHydro nøyer seg med å si at målet er at CO<sub>2</sub>-utslippene skal ned for organisasjonen uten å gi noe målsetting eller noe forsøk på å vise hvordan (StatoilHydro ASA, 2008e). På spørsmål om oljesandprosjektet i Canada peker informanten fra StatoilHydro på at det er et krevende klimaspørsmål, men at han opplever at investeringen må ses i et større bærekraftsperspektiv. Verden trenger mer energi, og dette er en fundamental forutsetning for at mindre utviklede land skal kunne oppnå økonomisk vekst. Fossil energi vil i mange tiår være den dominerende energibæreren på verdensbasis. Dessverre har denne energien negative konsekvenser for klima og miljø. Avveiningen mellom hensyn til klima og miljø på den ene

siden og økonomisk vekst på den andre er et av de store dilemmaene verden står overfor i tiden som kommer. Investeringen må ses i dette lyset.

### **5.3 Transformasjonstrinn tre**

I transformasjonstrinn tre, fra GRI som konsept til implementering av GRI, er spørsmålet i hvor stor grad den implementerte GRI gjenspeiler TBL, GRI og bærekraftig utvikling. Vi har sett at begge bedriftene har valgt å modifisere GRI som konsept, noe GRI legger opp til gjennom at det bare er et sett med anbefalinger. Det er flere utfordringer med implementeringen som spiller tilbake på GRI som konsept. Den første er antall indikatorer. Mange av de deskriptive må sies å være av en art som ikke ligger i TBL, men er mer generell bakgrunnsinformasjon av bedriften. Andre deskriptive indikatorer, av typen stakeholder-involvering, er mer knyttet opp mot TBL. Vi ser hvordan manglende beskrivelse av hvordan bedrifter skal håndtere stakeholdere på konseptnivå fører med seg videre problemer, og funnene i illustrasjonsbedriftene understreker problemene med stakeholder-teorien.

Den andre utfordringen er antall sammenligningsindikatorer. Det er 50 sammenligningsindikatorer om man skal være på A-nivå. Når man skal måles på så mange indikatorer blir det vanskelig å plukke ut de viktigste. Utfordringen, som vi så alt på trinn én med manglende rangering av de viktigste problemene, vises også igjen på dette trinnet. En tredje utfordring er måten GRI-rapporteringen er lagt opp på, og lengden på informasjon som gis under de enkelte indikatorene. Også dette demper sammenligningsmulighetene.

En fjerde utfordring er koblingen opp mot bærekraftig utvikling. Ingen av de to illustrasjonsbedriftene har valgt å definere bærekraftig utvikling, og de peker på utfordringen med globale definisjoner på bedriftsnivå. Utfordringen er hvorvidt en manglende bevissthet rundt det store målet som er bærekraftig utvikling fører til en svekkelse av innsatsen for å oppnå dette. Manglende rangering av indikatorer kan være med på å forsterke dette. Vi ser altså at implementeringen av GRI drar med seg mange av de utfordringene som ble identifisert på trinn én og to. I tillegg forsterkes utfordringen rundt det reelle bidraget til bærekraftig utvikling. Jeg vil drøfte transformasjonstrinnet nærmere i kapittel seks.



## 6 DISKUSJON OMKRING PROBLEMSTILLINGEN

Dette kapittelet er, som nevnt i innledningen, viet en diskusjon av problemstillingen og delproblemstillingen om TBLs effekt på regulering. Jeg begynner kapittelet med å ta opp igjen diskusjonen fra kapittel to og bruker kunnskapen funnet i kapittel tre, fire og fem til å se på de fire transformasjonstrinnene på nytt. For å kunne vurdere de fire transformasjonstrinnene er det først nødvendig med en ytterligere presisering av bærekraftig utvikling.

Etter å ha gått gjennom de fire transformasjonstrinnene vil jeg drøfte TBLs potensiale til å bidra til bærekraftig utvikling. Som et ledd i dette vender jeg tilbake til delproblemstillingen om TBLs undermineringseffekt. Tilslutt i kapittelet vil jeg konkludere på hovedproblemstillingen.

### 6.1 Bærekraftig utvikling som konsept

I innledningskapittelet gjorde jeg det klart at jeg ville bruke Brundtland-kommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling i oppgaven. Spørsmålet som må diskuteres før jeg går videre til de fire transformasjonstrinnene er hvorvidt Brundtland-kommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling er en klar og tydelig definisjon. Dette er interessant fordi det danner konteksten for TBL, og uklarheter i konseptet vil naturlig nok bli videreført også i TBL. Alt i innledningskapittelet viste jeg til de mange forskjellige definisjonene som finnes av bærekraftig utvikling og de mange debattene som pågår rundt emnet. Også internt i Brundtland-kommisjonens definisjon finnes det spenninger.

Lafferty og Langhelle (1995) og Langhelle (2002) legger til grunn en rangering av tematikken som tas opp i Brundtland-kommisjonen. De mener at Brundtland-kommisjonen rangerer fattigdom først, deretter klimaproblematikken og biologisk mangfold. Men selv med en slik rangering er det ikke nødvendigvis slik at det pekes på en enkelt løsning. Det kan like gjerne være en rekke mulige løsninger som det må velges mellom (Blindheim, 2008). I tillegg vil det ikke være like enkelt å opprettholde denne rangeringen, siden disse målene ofte kan være motstridende. Da må skadeeffekten på det ene målet ene vurderes opp mot vinningen på det andre. Eksempler på slike motsetninger kan være utarming av regnskogen i Amazonas. I et fattigdomsperspektiv vil det å få tilgang til mer dyrkbar mark være hensiktsmessig, mens det i et klima- og mangfoldsperspektiv kan bli katastrofalt.

Utviklingen av miljømessige prestasjonsindikatorer på det globale, regionale, kommunale og selskapsnivå har hatt betydelig framgang de ti siste årene. Men det er mindre harmonisering og enighet på felles rammeverk og indikatorer på bærekraftig utvikling, altså økonomiske, økologiske og sosiale (Bennet & van der Lugt, 2004). Denne uenigheten dras naturlig nok videre til TBL og blir dermed en ekstra utfordring.

## **6.2 Transformasjonstrinn en -TBL og transformasjon av bærekraftig utvikling**

Jeg vil nå gjenoppta drøftningen jeg begynte på i kapittel to, og vende tilbake til det transformative perspektivet. I kapittel to brukte jeg kun teori for å anslå hvordan bedrifter ville respondere på TBL. De tre teoriene jeg tar utgangspunkt i for å forklare det transformative perspektivet har alle ulike perspektiver på bedrifter, og de har alle ulike implikasjoner for hvordan TBL vil bidra til bærekraftig utvikling. Nå vil jeg bruke dataene jeg samlet inn i kapittel tre, fire og fem for å se på transformasjonstrinnene på ny.

I alle de tre teoretiske perspektivene var det liten grad av begrepstransformasjon på det første trinnet. Unntaket var om en velger å se på det rasjonelle perspektivet som at næringslivet ikke ville håndtere bærekraftig utvikling, da forutså rasjonell teori stor transformasjon. Jeg vil i det følgende gå gjennom de tre teoriene og se på transformasjonstrinn en – fra bærekraftig utvikling til TBL. TBLs hovedutfordring er at det er et svært uklart konsept, med svært store tolkningsmuligheter. Det drar med seg uklarheten som ligger i bærekraftig utvikling-konseptet og forsterker det ytterligere. I tillegg viste jeg i kapittel tre til at det finnes flere ulike tolkninger av TBLs bidrag til bærekraftig utvikling. Ett syn er at TBL bidrar til bærekraftig utvikling, og ett annet er at TBL er grønnvasking. Holisme-utfordringen som alt ligger i bærekraftig utvikling blir et problem også for TBL. Når man tar ett uklart, og motstridende begrep og forsøker å konseptualisere dette er det vanskelig å gjøre det uten å dra med seg disse utfordringene. Derfor bør diskusjonen omkring TBL også reflektere ulike tolkninger av bærekraftig utvikling. En tydeliggjøring av bærekraftig utvikling er også nødvendig.

### **6.2.1 Det rasjonelle perspektivet**

I det rasjonelle perspektivet forutså jeg to ulike tolkninger. Den ene var at TBL var næringslivets måte å forsøke å håndtere bærekraftig utvikling på. Da forutså jeg liten

transformasjon. Den andre var at næringslivet ikke ville håndtere bærekraftig utvikling. Da forutså jeg større grad av transformasjon. Dette ligner de to hovedsynene på TBL som jeg viste til i kapittel tre.

Det rasjonelle perspektivet forutsetter at bærekraftig utvikling blir konseptualisert på en måte som er mulig å håndtere uten at det går ut over effektivitet. TBL er et konsept som i stor grad kan tilpasses den enkelte bedrift. Slik sett er det i tråd med det rasjonelle perspektivet. I det rasjonelle perspektivet vil også poenget med at den finansielle bunnlinjen har forrang være viktig.

Det som er interessant med TBL er at det er en utvidelse av bærekraftig utvikling, og ikke en innskrenkning som muligens ville vært løsningen i det rasjonelle perspektivet. TBL kan representere en rekke andre faktorer enn de som var forutsatt håndtert i Brundtland-kommisjonens rapport. Eksempler på dette er mesteparten av den interne sosiale bunnlinjen, som sier noe om likelønn, fagforeningsaktiviteter og lignende. Dette var aldri en del av den globale bærekraftsagendaen. TBL er altså mer enn bærekraftig utvikling. Dette kan være i tråd med den andre tolkningen av det rasjonelle perspektivet, altså at TBL er en måte å håndtere også de vanlige utfordringene om eksisterer i en bedrift og at innsats på disse kan medføre at bedriften slipper å ta innover seg endringer i et bærekraftsperspektiv.

Lønnsomhetstankegangen som bedrifter som Shell og Proctor og Gamble legger til grunn for sin satsning på TBL er helt i tråd med det rasjonelle perspektivet. Bærekraftige aksjeindekser er også det. Her ligger fortsatt effektivitet og profitt i bunn, samtidig som man framhever de selskapene som gjør dette. Grunnen til at man framhever selskapene som gjør det lille ekstra er naturligvis at man på den måten håper å få større avkastning på investert kapital.

Nøkkelen til større rasjonell deltakelse i TBL ligger i det Doane (2004) tar opp i forhold til å straffe bedrifter som ikke tar innover seg konseptet. Så lenge bedrifter ikke taper på å la være å engasjere seg i TBL er det også usannsynlig at de fleste bedrifter vil gjøre det. Kun de som har noe å tjene på å implementere TBL vil gjøre det.

Etter gjennomgangen av utfordringene TBL har, synes det som om dataene viser en mellomposisjon mellom de to forslagene. Konseptet har blitt tilpasset en bedriftstankegang der lønnsomhet går foran viktige samfunnsinteresser, noe som kanskje er naturlig så lenge

TBL som konsept er så utydelig som det er. Men data viser kanskje tydeligst at bærekraftig utvikling er et konsept som strekker seg langt utover det den enkelte bedrift har mulighet til å håndtere på egenhånd. Og uten lønnsomhet vil bedrifter tross alt slutte å eksistere. Det er derfor ikke nødvendigvis slik at bedrifter ikke ønsker å bidra til bærekraftig utvikling selv om de legger lønnsomhetstankegangen i bunn. Transformasjonen av begrepet synes altså å være middels til stor, mest på grunn av utvidelsen som ligger i TBL-begrepet.

### **6.2.2 Det ny-institusjonelle perspektivet**

Her antas det at TBL er fortolket så tett opptil bærekraftig utvikling som mulig. Det ny-institusjonelle perspektivet får et forklaringsproblem med utvidelsen av bærekraftig utvikling. Riktignok kan TBL være bærekraftig utvikling, men innbakt i konseptet ligger også mer enn det. Dette kan tolkes som en tilpasning av begrepet i tråd med normene i samfunnet.

Utfordringen mellom teori og praksis i forhold til stakeholderes betydning som jeg viste til i kapittel tre kan forklares både i et ny-institusjonelt og omgivelsesdeterministisk perspektiv. I det ny-institusjonelle perspektivet er organisasjonslivet opptatt av inkrementelle endringer og kulturbevaring. De vil derfor søke en konseptualisering av TBL som i størst mulig grad samsvarer med den kulturelle fortolkningen de har. Derfor er organisasjonslivet i mindre grad interessert i ekstern påvirkning gjennom stakeholdere, og utydeliggjør denne i konseptualiseringen av TBL. Den interne kommunikasjonen kan også ses på som en måte å få tydeliggjort egne holdinger og verdier på.

Lav relevans i forhold til bærekraftsproblemer kan tolkes i et ny-institusjonelt perspektiv. Her kan det være at bærekraftsproblemene er av en slik art at de vil medføre endringer i kultur og normer og derfor blir motarbeidet av organisasjonslivet.

Doanes (2004) funn om at pris fortsatt er viktigst for forbrukeren kan også være en årsak til at bedrifter ikke satser på TBL. I ny-institusjonelt perspektiv forutsettes det at det er normene i samfunnet som overføres til bedriftene. Dersom ikke forbrukerne er opptatt av bærekraftig utvikling, vil heller ikke bedriftene være det. Det kan altså synes som om verdiene i samfunnet i større grad må endres for at bedriftsverdiene skal endres. Konklusjonen i det ny-institusjonelle perspektivet er at det er liten til middels transformasjon. Utvidelsen av TBL er det som drar transformasjonen opp.

### **6.2.3 Det omgivellesdeterministiske perspektivet**

I det omgivellesdeterministiske perspektivet forutsettes det at TBL blir tilpasset normene i samfunnet, men at det ellers skjer lite endring. Utvidelsen av TBL i forhold til bærekraftig utvikling kan forklares i dette lyset, gjennom at samfunnet også er interessert i å vite andre ting om bedriftene enn det som er relevant i forhold til bærekraftig utvikling. Siden samfunnet er interessert i å vite mer om hva som skjer i bedriftene, blir dermed konseptet endret i tråd med disse kravene.

I et omgivellesdeterministisk perspektiv kan manglende avklaring i forhold til stakeholdere og manglende stakeholder-dialog være et eksempel på dekobling allerede på første trinn. Man implementerer et system som tilsynelatende tar innover seg samfunnets krav, samtidig som det innbakt i systemet ligger teorier som ikke overføres til praksis. Man fortsetter altså den driften man alltid har hatt.

Manglende kobling mot strategi og mål kan forklares i et omgivellesdeterministisk perspektiv. Det kan være et uttrykk for dekobling. Ved å sette TBL som konsept på utsiden av strategi vil TBL få liten effekt på organisasjonen, og organisasjonen kan fortsette som før uten å gjøre endringer. Manglende innsats for å få ekstern revidering kan også tolkes i dette lyset. Ved å få resultatene eksternt revidert vil mangelfull innsats kunne bli avdekket.

## **6.3 Transformasjonstrinn to- fra TBL til GRI**

Jeg vil her gjøre rede for hvordan de tre perspektivene kan forklare transformasjonen av TBL til GRI, knyttet opp mot bærekraftsprinsippet. Ingen av de tre perspektivene forutser stor transformasjon på dette trinnet, og det antas at overgangen fra TBL til GRI medfører liten endring. Som vi så i kapittel fire er GRI sortert langs de tre bunnlinjene, på samme måte som TBL. Mange av utfordringene vi så i TBL, videreføres i GRI. GRI gir ingen svar på verken prioriteringer internt eller mellom bunnlinjene. Også i GRI finnes problemer med kobling mot mål og strategi. Stakeholder-problemene blir også videreført i GRI. Og vi finner igjen de samme utfordringer i forhold til rapportering som vi gjorde i TBL. GRI har også gjort en tolkning av TBL gjennom indikatorene i den økonomiske bunnlinjen. Her har GRI tatt et standpunkt til diskusjonen jeg viste til i kapittel tre. Synet på den økonomiske bunnlinjen vil derfor være førende for hvilket syn man har på grad av transformasjon.

### **6.3.1 Rasjonelt perspektiv**

I rasjonell teori så vi i trinn én at bærekraftig utvikling ble tilpasset næringslivets økonomiske realitet og at årsaken til at bedrifter var positive til TBL var at de trodde de kunne tjene på å implementere konseptet, eller at de mente de ville tjene på det i form av bedre rykte. For trinn to forutså rasjonell teori delvis transformasjon i trinn to, med vekt på operasjonalisering, snevne og målbare strukturer.

I trinn to viser konseptet GRI at man for å oppnå det høyeste rapporteringsnivået, altså A, må oppgi resultater på 50 indikatorer. Det er en målbar operasjonalisering i tråd med det rasjonelle perspektivet. Å ha så mange indikatorer gjør imidlertid at innsatsen for å oppnå bærekraftig utvikling blir vannet ut, i tillegg forutså den rasjonelle teorien en innsnevring. Måling på 50 indikatorer kan vel knapt sies å være dette. Ingen av indikatorene er rangert, og det gis dermed ikke føringer på hva som er viktigst for samfunnet at bedriften håndterer først. Bedrifter kan dermed implementere GRI uten at det innvirker negativt på effektiviteten. De mange indikatorene gjør at bedriften kan shoppe de løsningene som er billigst å håndtere og ha et skall av bærekraft samtidig som det ikke går utover bunnlinjen. I tillegg er GRI kun et rapporteringsverktøy, og det er ikke knyttet opp mot noe mål. Å ikke knytte opp mot mål er ikke i tråd med det rasjonelle perspektivet, som er svært målstyrt. Vi ser altså at GRI både stemmer overens med rasjonell tolkning, og at det også finnes enkelte elementer som strider mot en slik tolkning.

Det finnes ingen krav i GRI, kun anbefalinger. Dette er i samsvar med rasjonell tolkning, som tilsier at bedriften selv velger ut de løsningene som er tilpasset den enkelte bedrifts effektivitet.

Transformasjonen fra trinn én til trinn to er i hovedsak liten, og er bare en ytterligere forsterkning av de aspektene som alt ligger i trinn én. For å få til større bedriftsengasjement i bærekraftig utvikling vil det derfor i det rasjonelle perspektivet være viktig med en større tydelighet i indikatorsettet, gjerne med rangering, knyttet opp mot mål og i tillegg krav. Det vil tydeliggjøre kravene til bedriftene, gjøre det enklere å oppnå resultater og i tillegg gjøre det vanskelig for bedrifter å shoppe de indikatorene som er billigst å håndtere.

### **6.3.2 Ny-institusjonelt perspektiv**

Det ny-institusjonelle perspektivet forutså en liten transformasjon fra trinn én til to, det vil si at GRI fanger opp det som ligger i konseptet TBL og er en måte å måle de tre dimensjonene på.

Også her dras problemene fra trinn én til trinn to. Også i GRI, som forutsetter stor stakeholder-dialog ser vi at denne dialogen mangler i praksis. I et ny-institusjonelt perspektiv vil dette, som tidligere nevnt, være en logisk forklaring på at organisasjonen ikke ønsker å bli utfordret på sine grunnleggende normer.

Flere og flere myndigheter i ulike land deltar som donorer i GRI-systemet. Det gjør også Norge. At offentlige myndigheter deltar er utvilsomt med på å legitimere GRI og å legge press på bedriftene. I tråd med det ny-institusjonelle perspektivet vil dette øke sannsynligheten for at bedrifter implementerer GRI og måling på de tre dimensjonene.

I et ny-institusjonelt perspektiv vil også det at GRI er et rapporteringssystem som kan tilpasses bedriftens eksisterende normsett være av betydning, og vil kunne øke sannsynligheten for suksessfull implementering. Det at GRI er et så tilpasningsdyktig system, gjør også at transformasjonen av konseptet fra trinn én til trinn to er relativt liten.

### **6.3.3 Omgivelsesdeterministisk perspektiv**

I et omgivelsesdeterministisk perspektiv forutses det heller ikke stor endring. Og i teorikapittelet ble det trukket fram at ny-institusjonelt perspektiv og omgivelsesdeterministisk syn så langt i transformasjonen ligner hverandre. Dette tyder også dataene på.

Også i det omgivelsesdeterministiske perspektivet kan manglende stakeholder-dialog tolkes i tråd med måten det ble tolket på trinn én.

Det at selskaper kan innføre konseptet GRI uten å endre verken målsetning eller produksjon kan også tolkes i et omgivelsesdeterministisk perspektiv som dekobling. Transformasjonen fra trinn én til trinn to synes liten i det omgivelsesdeterministiske perspektivet.

## **6.4 Transformasjonstrinn tre – Implementering av GRI i bedriftene**

I det følgende vil jeg gi en kort sammenfatning av hvordan det rasjonelle, ny-institusjonelle og omgivelsesdeterministiske perspektivet kan forklare GRIs implementering i bedriftene, knyttet opp mot bærekraftsperspektivet. I teorikapittelet viste de tre teoriene forskjellig tilnærming. I det rasjonelle perspektivet lå en stor transformasjon av begrep der bedriftene plukket ut de deler som var lønnsomme for bedriften og kun de bedriftene som ville tjene på implementeringen ville innføre TBL. I tillegg var det en liten grad av atferdstransformasjon. TBL førte altså i liten grad med seg endringer. I ny-institusjonelt perspektiv lå det en betinget transformasjon av både begrep og atferd som var avhengig av i hvor stor grad GRI var tilpasset normene i bedriften. I omgivelsesdeterministisk perspektiv lå det liten grad av atferdstransformasjon og liten begrepstransformasjon. Dette var et resultat av grønnvasking, og dekoling. Konklusjonen var at det ble lite bærekraftig utvikling igjen.

Gjennomgangen av implementeringen i bedriftene viste flere ting. Vi har sett at begge bedriftene har valgt å modifisere GRI som konsept, noe GRI legger opp til gjennom at det bare er ett sett med anbefalinger. Vi ser også at problemet med stakeholder-dialog i praksis blir videreført her.

Vi ser også at det ligger en utfordring i koblingen til bærekraftig utvikling. Begge de to bedriftene har unnlatt å definere bærekraftig utvikling, og viser til utfordringen med globale definisjoner på bedriftsnivå. Problemet er hvorvidt en svekkelse av forståelsen av begrepet bærekraftig utvikling og dets implikasjoner også fører til en svekkelse av innsatsen for å oppnå dette. Implementeringen av GRI drar altså med seg mange av de utfordringer som ble identifisert på trinn en og to, og utfordringen opp mot bærekraftig utvikling forsterkes.

### **6.4.1 Rasjonelt perspektiv og implementering av GRI**

I det rasjonelle elementet er vinn-vinn elementet viktig ved implementering av organisasjonsoppskrifter. Norske Skogs informant formidler at det å investere i miljøpolicy tidligere også medførte bedriftsøkonomiske innsparinger, og at det dermed var lønnsomt for bedriften. Imidlertid fortsetter han med at det ikke er tilfellet lenger, nå er utfordringene i stor grad reelle utgifter for bedriften. For å forklare implementeringen av GRI i bedriften når det ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomt må man ty til andre forklaringsvariabler i det rasjonelle perspektivet. StatoilHydros informant peker på at GRI og samfunnsinnsats er en viktig del av



StatoilHydros "licence to operate" – altså at samfunnet legitimerer bedriftens operasjoner. Dersom en bedrift ikke har legitimitet i samfunnet vil den møte motstand og dermed bli forhindret fra å fungere effektivt. Å få denne lisensen kan være med på å forklare hvorfor bedrifter velger å implementere GRI når det samtidig fører til utslag på bunnlinjen sett fra et rasjonelt perspektiv.

Begge informantene understreker imidlertid at den økonomiske bunnlinjen må være grunnlaget for all BSA-innsats. Ellers er ikke bedriftene levedyktige. En privat aktørs første mandat er å sikre avkastning på sine operasjoner. Men de sier samtidig at den økonomiske bunnlinjen ikke er enerådende i bedriften og at den må veies opp mot andre hensyn. Med så mange sammenligningsindikatorer vil også bedriftene stå fritt til å i stor grad velge sine satsningsområder utfra det som koster minst for bedriften, og den iboende motsetningen i Brundtland-kommisjonens bærekraftsbegrep muliggjør argumentasjon som den StatoilHydro fører for oljesandprosjektet i Canada.

I motsetning til teorikapittelet viser gjennomgangen av litteraturen rundt TBL og GRI at utvelgelsen i tråd med den finansielle bunnlinjen starter alt på konseptnivå ettersom TBL er et så vagt konsept. Dette dras med videre til GRI og tilslutt i implementeringen. Transformeringsen i et rasjonalt perspektiv er altså større allerede på trinn én, på grunn av fortolkningen av TBL.

#### **6.4.2 Ny-institusjonelt perspektiv og implementering av GRI**

For å vurdere det ny-institusjonelle perspektivet og den enkelte bedrift er det viktig å vite hva som er den enkelte bedrifts "Logic of Appropriateness", altså hvilke normer som ligger til grunn i bedriften. Ledelsen vil forsøke å implementere i tråd med disse normene. Men, siden mine bedrifter bare er illustrasjonsbedrifter og det er begrepsforståelse og ikke et dypdykk i deres implementering, vil jeg likevel bruke kunnskapen fra illustrasjonsbedriftene til å si noe om hvordan et tenkt ny-institusjonelt perspektiv kunne være. Jeg går altså ikke inn i verken StatoilHydros eller Norske Skogs "Logic of Appropriateness". De to informantene velger å vektlegge ulike sider ved sitt BSA-arbeid. Informanten fra Norske Skog formidler at han, i samråd med hver fabrikk, foreslår forbedringsmål som fabrikkene skal måles på. Han er inne hos styret og presenterer sitt arbeid minst en gang i året. Informanten fra StatoilHydro

formidler at de er opptatt av å integrere sin BSA-satsning i størst mulig grad i den vanlige forretningsdriften, og har derfor valgt å integrere års- og bærekraftrapportene fra 2009. Begge to vektlegger at BSA-satsningen avhenger av bunnlinjen. Det betyr at tiltak som personer som arbeider med BSA foreslår vil bli vurdert i en økonomisk målestokk. Det innebærer at det til en viss grad vil eksistere spenning mellom BSA-hensyn og økonomiske hensyn og at personer og avdelinger i bedriftene vil kunne ha forskjellige prioriteringer og ønsker basert på sine arbeidsoppgaver. Det å utgi bærekraftrapporter og å måle resultater kan virke fremmede på BSA-hensyn fordi det blir tydeliggjort hva som er utfordringene i bedriften. Begge informantene understreket at det var det å velge å ha en tilnærming til BSA heller enn det konkrete måleverktøyet GRI som var vendepunktet for bedriften. Med andre ord: Når bedriften først hadde valgt å forplikte seg så hadde endringen alt skjedd i bedriften. Endringer i det ny-institusjonelle perspektivet er inkrementelle. Det vil i dette perspektivet derfor kunne tolkes som om innføringen av GRI i de ulike bedriftene vil føre til stadig mer bærekraftstankegang blir tatt inn i normene jo lenger tid GRI blir brukt. Dess mer energi og midler som blir brukt på bærekraftsarbeid, det være seg gjennom egne avdelinger, publikasjoner eller lignende, dess mer vil bærekraftsarbeidet forsterke seg. Dette kan også forklare funnene vi så i trinn en og to, at stakeholder-praksis mest er internt rettet, og at det dermed virker normforsterkende i den enkelte bedrift. Grad av transformasjon i dette perspektivet vil altså være betinget av i hvor stor grad GRI alt samsvarer med de normene som eksisterer i bedriften.

#### **6.4.3 Omgivelsesdeterministisk perspektiv og implementeringen av GRI**

I det omgivelsesdeterministiske perspektivet blir krysspresset mellom de institusjonelle og tekniske omgivelsene vektlagt. Både StatoilHydro og Norske Skog har opplevd slikt krysspress gjennom Union-saken og oljesand-saken. På den ene siden blir det forventet at selskapene er bedriftsøkonomisk lønnsomme og på den annen side blir det forventet at bedriftene ivaretar samfunnshensyn. Disse to eksemplene er imidlertid ikke gode eksempler fordi de bare har to mulige utfall, enten å lytte til de tekniske kravene eller de institusjonelle. StatoilHydro og Norske Skog har begge valgt å lytte til de tekniske kravene. Spørsmålet er hvorvidt implementeringen av GRI faktisk medfører endring eller om det bare medfører tilsynelatende endring og dekobling. En dekobling kan finne sted på flere områder. For eksempel kan personene som arbeider med GRI være personer som har liten innflytelse på den daglige driften. I tillegg kan dekobling være å bare foreta svært begrensede investeringer

og dekke over manglende resultater gjennom måleprosessen. GRI et er verktøy som i veldig stor grad kan tilpasses den enkelte bedrift, noe som også muliggjør en slik dekobling.

Norske Skog har satt seg svært ambisiøse mål om reduksjon av klimagassutslipp med 25 prosent innen 2020 og har redusert sine utslipp med 4 prosent bare det siste året. Norske Skog er også tydelige på andre områder de må jobbe med. Jeg har ikke funnet støtte for at Norske Skog bedriver dekobling i sin implementering av GRI. Hos StatoilHydro, som har klimagassutslipp som sitt største problem, kan investeringen i Canadas oljesand uten rensing tolkes som dekobling. StatoilHydros CO<sub>2</sub>-utslipp, vil ifølge Teknisk Ukeblad (Hovland, 2009) nesten doubles fra 15 millioner tonn CO<sub>2</sub> til 28 millioner tonn i 2021 som et resultat av oljesandprosjektet. For StatoilHydro som er et oljeselskap er det åpenbart vanskelig å gjøre nye investeringer uten å øke utslippene. Imidlertid er dette en svært dramatisk økning for et selskap som satser tungt på bærekraftsprinsipper. I tillegg har ikke StatoilHydro søkt støtte til rensing fra den kanadiske regjeringen, noe som kunne forbedret prosjektet. StatoilHydros argument om utvikling er forsåvidt interessant, særlig i et fattigdomsperspektiv der utvikling av olje som verdensbærende energikilde er en måte å få mindre fattigdom på. Men den holistiske naturen i bærekraftig utvikling tillater ikke enhver investering i fattigdom på bekostning av klima. I det minste kan det stilles spørsmål ved om investeringen kan ses i lys av en bærekraftsatsning eller om den er et tegn på dekobling.

## **6.5 Transformasjonstrinn fire – ny kunnskap om TBL**

Jeg vil i dette trinnet dra med meg erfaringene fra trinn èn til tre for å peke på hvordan vi kan bruke transformasjonsperspektivet til å si noe om TBL som konsept. De tre teoriene anses for å være komplementære og det å bruke dem i sammenheng vil kunne gi det beste bildet av TBL. Som vi så alt i trinn èn, viser data at TBL som konsept lider av manglende enighet om hva som ligger i bærekraftig utvikling. TBL er i tillegg en utvidelse av bærekraftig utvikling, og det omgivelsesdeterministiske synet og det rasjonelle perspektivet har to mulige forklaringer på dette. Jeg fant i trinn èn en større transformasjon enn forutsatt, på grunn av denne utvidelsen. I tillegg forutså jeg to mulige scenarier for det rasjonelle perspektivet, og jeg konkluderte med at trinn en viste at TBL havnet i en mellomposisjon. I det ny-institusjonelle perspektivet var Doanes (2004) forklaring om at samfunnet fortsatt var mest opptatt av pris en forklaring som viser at samfunnet i seg selv muligens ikke har tatt innover seg verdiene som ligger i bærekraftig utvikling, og det kan også forklare hvorfor TBL i begrenset grad får innvirkning på forretningsdriften. Det omgivelsesdeterministiske perspektivet viste en forklaring på hvorfor TBL er utvidet i forhold til bærekraftig utvikling

gjennom at samfunnet har større interesse i bedriften enn begrepet bærekraftig utvikling rommer. Manglende stakeholder-dialog og manglende kobling til strategi og mål kunne i dette perspektivet være eksempler på dekobling.

I trinn to fant jeg at det rasjonelle perspektivet kunne bidra med forklaringen på manglende rangering av indikatorene. Det gjør det lettere å shoppe løsninger for bedriftene. Mange indikatorer virker også på samme måte. Det rasjonelle perspektivet forutså at på det operasjonelle plan ville snevre inn en definisjon, og det synes ikke helt å ha skjedd med 50 sammenligningsindikatorer for trinn A i GRI. Det ny-institusjonelle perspektivet forutså liten transformasjon, og dette ser ut til å stemme. GRI er et fleksibelt system, med bare anbefalinger. Det er derfor enkelt å tilpasse organisasjonens normsystem. Det omgivelsesdeterministiske synet ligner det ny-institusjonelle her, og det peker på at GRI drar med seg svakhetene fra trinn en. Derfor er det liten grad av transformasjon.

I trinn tre forutså det rasjonelle perspektivet stor grad av begrepstransformasjon. Dette finnes ikke igjen i dataene, grunnet at den store transformasjonen alt kommer i trinn en, der det blir klarlagt at TBL og bærekraftig utvikling må tilpasses den finansielle bunnlinjen. Det ny-institusjonelle perspektivet peker på at det å implementere GRI i seg selv kan føre til en gradvis endring av normer. Det omgivelsesdeterministiske perspektivet peker på muligheten for dekobling. Jeg fant ikke dekobling i dataene fra Norske Skog, men StatoilHydros oljesandprosjekt kan tolkes som en dekobling.

I trinn fire viste jeg i teorikapittelet til at det rasjonelle perspektivet forutså at bare de bedrifter som har noe å tjene på å implementere TBL vil gjøre det, og i tillegg vil bare de områder av TBL som har lav negativ effekt, eller positiv effekt på den finansielle bunnlinjen bli dekket. I tillegg vil bedriftene kutte ut TBL så fort interessen for det daler. Det ny-institusjonelle perspektivet forutså gradvise, men varige endringer som følge av TBL. Det omgivelsesdeterministiske perspektivet forutså grønnvasking og liten kobling til bærekraftsproblematikk. Jeg har gjennom data funnet dekning for både det rasjonelle perspektivets fortolkning og det ny-institusjonelle. Data viser at TBL begrenses av den finansielle bunnlinjen, og dette er i tråd med det rasjonelle perspektivet. TBL som konsept blir forbedret, og gjennomgangen av de to bedriftene viste forbedringer i måten å jobbe med TBL på fra det ene året til det andre. Dette er i tråd med det ny-institusjonelle synet. Det

omgivelsesdeterministiske synet fant jeg delvis støtte for, men data viser at dette synet muligens er vel negativt med tanke på faktiske endringer hos bedriftene. Norske Skog har satt seg konkret mål om utslippsreduksjon, og følger opp målet.

For at TBL skal bidra mer til bærekraftig utvikling vil det være viktig å bruke kunnskapen fra de ulike perspektivene til å håndtere de utfordringene de ulike perspektivene har pekt på. Det rasjonelle perspektivet peker på viktigheten av klare og tydelige retningslinjer som ikke gjør det mulig for bedriftene å velge bort de temaene som er viktige for samfunnet. I tillegg er det viktig at bedrifter som ikke gjør jobben i større grad blir "straffet" for det. I det ny-institusjonelle perspektivet blir normdannelse i samfunnet vektlagt, og bærekraftig utvikling må i dette synet festes bedre i samfunnet før bedriftene vil ta det innover seg. I tillegg vil det også være viktig hvilken definisjon av bærekraftig utvikling som fester seg. TBL og GRI vil i dette perspektivet sakte, men sikkert feste seg hos bedriftene og føre til en gradvis endring av atferd. I det omgivelsesdeterministiske synet vil transparens og revisjon kunne avdekke dekobling i bedriftene. I tillegg vil det være viktig å synliggjøre de kravene som kommer fra stakeholdere og hvilke trade offs bedriftene har gjort. En kobling mot mål og strategi er også vesentlig for å hindre dekobling.

## **6.6 TBLs potensiale til å endre bedriftsatferd i mer bærekraftig retning**

"Finally, future research will have to address the fact that triple bottom line integration has many doubters" (Dyllick & Hockerts, 2002, s. 139). Drøftningen har avdekket flere utfordringer som må håndteres ved TBL som konsept. Den første er uklarheten som ligger i bærekraftig utvikling. Hedberg og Malmborgs (2003) studie av svenske bedrifter som bruker GRI viste at de fleste selskapene hadde problemer med å definere bærekraft og bærekraftig utvikling. Heller ikke de to informantene jeg intervjuet var opptatt av å definere bærekraftig utvikling. Utfordringen med å ikke klargjøre det globale målet er at innsatsen lett kan bli feil i forhold til det samfunnet virkelig trenger.

Dyllick og Hockerts (2002) mener at mange akademikere har forsøkt å argumentere forretningssaken av bærekraftig utvikling. I dette perspektivet har de spurt om hvordan firma kan øke sin økonomiske bærekraft gjennom å være oppmerksomme på sin sosiale og økologiske effektivitet. Selv om dette er et viktig steg mot selskapers bærekraft, er det uheldigvis ikke nok. For at forretningsverdenen skal bli virkelig bærekraftig er det to emner til som må håndteres. Det første er at ledere må vurdere naturens sak for bærekraftig

utvikling, altså det at så lenge firmaer opererer nært opp til eller over naturens tålegrense vil det aldri kunne bli virkelig bærekraftig. For det andre er firmaer nødt til å vurdere den sosiale saken for bærekraft (Dyllick & Hockerts, 2002). Dette kan selvsagt ikke hvert enkelt firma avgjøre alene, og bærekraftig utvikling er et begrep på aggregert nivå. Det betyr at målsettingene også må gis på aggregert nivå. Derfor anbefaler jeg en kobling av TBL og nasjonale bærekraftsindikatorer. Nasjonale bærekraftsindikatorer er i seg selv problematiske ettersom de også er en fortolkning av bærekraftig utvikling. Men så lenge det ikke eksisterer global enighet om målsettinger, synes de nasjonale indikatorene å være det som enklest kan arbeides videre med. Et annet problem koblet opp mot bærekraft er utfordringen med å fange generasjonsperspektivet som ligger i bærekraftig utvikling. Hvordan kan det å rapportere i årsrapporter fange opp et slikt perspektiv? (Henriques, 2004). Også dette må håndteres på aggregert nivå og det forsterker behovet for klarere krav til bedriftene.

TBL er et konsept med betydelige utfordringer. Men det er mye som kan gjøres for å forbedre TBL som bidrag til bærekraftig utvikling. Bedriftenes ansvar for samfunnet må klarlegges. I TBL-teorien er dette tenkt håndtert gjennom stakeholder-involvering, men drøftningen viste stor forskjell på teori og praksis her. I tillegg har stakeholder-teorien vist seg vanskelig i praksis. Spørsmålet som må stilles i den forbindelse er hvorvidt vi kan være sikre på at stakeholderne krav er med på å fremme bærekraftig utvikling. I et tenkt tilfelle kan stakeholderne for eksempel kreve at selskapet bygger en barnehage for de lokale barna, mens selskapet fortsetter å være like forurensende for klimaet. Det er derfor ikke gitt at stakeholder-involvering vil gi det beste bidraget til bærekraftig utvikling.

Å bli enige om hva som kan måles og hva som kan kvantifiseres er også viktig for TBLs nytteverdi. Uenigheten om summeringsproblemet er i dag stort, og dermed er også uenigheten om hvordan man måler framgang stor. Å forsøke å kvantifisere kvalitative indikatorer kan føre til at man mister viktige nyanser. I tillegg er poenget med TBL at bedriftens påvirkning på samfunnet er multidimensjonell, å forsøke å presse det ned til ett enkelt tall synes å være en unødvendig forenkling.

TBLs potensiale for å oppnå bærekraftig utvikling må også vurderes i lys av uenigheten om hva som skal ligge i de tre bunnlinjene. TBL spenner i dag fra at de tre bunnlinjene skal vurderes likt til at den finansielle bunnlinjen må ha forrang. I tillegg er det betydelig uenighet

om hva som ligger i den økonomiske bunnlinjen. For å vurdere TBLs bidrag til bærekraftig utvikling er det også viktig at de valg bedriftene har tatt, altså trade offs, synliggjøres. Drøftningen har også vist at TBL må forankres i strategi og mål for å være et nyttig konsept.

I tillegg bør det arbeides videre med en rangering av indikatorene. Bennet og Van der Lugt (2004) argumenterer for at et felles sett med bærekraftindikatorer som er både universelt adopterbare og forstått av alle må fram dersom bærekraftindikatorer skal være effektive. Dette er i tråd med GRIs tankegang. Utfordringen med å finne indikatorer som er universelt adopterbare er at de i liten grad er tilpasset de spesifikke problemene som finnes i de forskjellige verdensdeler. Skal man da ha ett sett indikatorer, blir det svært mange indikatorer å forholde seg til. Jeg argumenterer derfor for minst to sett indikatorer: Ett for selskaper som arbeider i vestlige land og ett for selskaper som arbeider i utviklingsland. Dette vil kunne målrette innsatsen for bærekraftig utvikling. Sustainability (2006) spår en dreining mot ikke-OECD tema i bærekraftsrapporter i framtiden. Denne dreiningen kan også være med på å påvirke en deling av indikatorsettet.

Henriques (2004) peker på at transparens og troverdighet henger sammen. På rapporteringsiden må kvaliteten på rapportene heves, og rapporteringen må bli mer balansert. Å synliggjøre trade offs kan være en god måte å vise denne balansen på. I tillegg bør rapporteringen knyttes mot mål. Rapporteringen må også bli mer jevn langs alle de tre bunnlinjene. I tillegg må arbeidet med ekstern verifisering av kvalitative data videreføres slik at disse blir verifisert på en hensiktsmessig måte.

Jeg har i denne oppgaven pekt på fire sentrale problemområder med TBL som konsept. Problemene jeg peker på må drøftes videre. For holisme-problemet finnes det ikke en enhetlig løsning, men det å klargjøre hvilken definisjon av bærekraftig utvikling man tar utgangspunkt i vil bære en forbedring. På den måten blir det enklere å knytte TBL opp til bærekraftig utvikling. De tre andre områdene har en rekke avklaringer som må gjøres for å tydeliggjøre TBL som konsept og forbedre TBLs bidrag til bærekraftig utvikling.

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

1.	<b>Holisme-problemet</b>	Klargjøre hva som ligger i bærekraftig utvikling, og begrepets forhold til TBL
2.	<b>Stakeholder-involvering</b>	Klargjøre hvordan stakeholdere skal involveres og vurdere hvorvidt stakeholder-involvering nødvendigvis bidrar til bærekraftig utvikling
3.	<b>Summeringsproblemet</b>	Hva ligger i de tre bunnlinjene, hva kan kvantifiseres og skal resultatene summeres?
4.	<b>Trade offs</b>	Hva prioriteres først, og hvordan velger man?

I tillegg til disse fire problemområdene har jeg vist konkrete forbedringsforslag på flere områder. For å forenkle framstillingen velger jeg å framstille de viktigste funnene skjematisk. tabellen er ikke uttømmende og jeg trekker bare fram de viktigste forbedringsområdene:

1.	<b>Bærekraftig utvikling må i større grad innarbeides i normene i samfunnet</b>	Begrepet må klargjøres og forankres i større grad
2.	<b>TBL må kobles opp mot mål og strategi</b>	TBL må integreres i forretningsdriften for å ha effekt
3.	<b>GRI må ha tydeligere retningslinjer og innføring av krav</b>	Sikrer at bedrifter ikke velger bort de indikatorer som er viktige for samfunnet
4.	<b>Kobling mot nasjonale bærekraftsindikatorer</b>	For at TBL skal bli mer enn bare et rapporteringsverktøy kan det knyttes opp mot nasjonale mål
5.	<b>Deling av GRIs indikatorsett i to deler</b>	Ivaretar at forretningsverden og utfordringer i forhold til bærekraftig utvikling er annerledes i utviklingsland og industriland
6.	<b>Rangering av indikatorene</b>	Løsning på trade offs, gir bedriftene klarer retningslinjer
7.	<b>Være tydeligere på stakeholder-involvering i GRIs retningslinjer</b>	Om stakeholdere fortsatt skal være en del av TBLs grunnlag, bør det gis klarere føringer på hvem stakeholderne er, og hva som er formålet



Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

8.	<b>Vurdere lovpålagt rapportering</b>	Får med alle, ikke bare de flinkeste
9.	<b>Mer balansert og jevn rapportering på alle tre bunnlinjene</b>	Bunnlinjene må utvikles videre, og det må være en enhetlig forståelse av hva som ligger i de, i tillegg må det rapporteres mer på utfordringer
10.	<b>Ekstern verifisering og troverdighet</b>	Arbeide videre med hvordan rapportene kan gi et troverdig bilde av driften og vurdere hvordan ekstern verifisering av kvalitative indikatorer kan forbedres

TBL har utvilsomt en endringseffekt hos de bedriftene som knytter konseptet opp mot strategi og mål. Norske Skogs reduksjon av klimautslipp med bakgrunn i TBL-mål viser dette. Drøftningen viste at bedrifter kan rapportere langs alle dimensjonene av TBL uten å gjøre endringer. Derfor er nettopp denne koblingen svært vesentlig. Med de endringene jeg har foreslått ovenfor ville TBL som konsept kunne ha en enda mer positiv innvirkning på bedrifters bidrag til bærekraftig utvikling. I dag er det mye opp til den enkelte bedrift å tolke og tilpasse konseptet. Med en oppstramming ville man også sikret at TBL i større grad ga et bidrag til bærekraftig utvikling. Arbeidet ville bli mer målrettet mot bærekraft, indikatorene ville blitt bedre og arbeidet med å forbedre rapporteringen ville fortsatt. Men for å kunne vurdere den totale påvirkningen er det også viktig at diskusjonen omkring TBLs undermineringspotensiale blir tatt opp igjen. Om TBL er aldri så positivt vil en sterk undermineringseffekt på regulering kunne medføre mindre innsats for å oppnå bærekraftig utvikling. I kapittel én viste jeg til en tabell der både endringspotensiale og undermineringsnivå ble satt i sammenheng, og jeg vil nå ta opp igjen diskusjonen om frivillig versus lovpålagt tilnærming til bedrifters samfunnsansvar.

## 6.7 TBLs undermineringseffekt: Frivillig versus lovpålagt

Kritikken mot forretningslivet om at de har grønnvasket og kapret bærekraftig utvikling-debatten er kanskje for sterk. Men det er åpenbart at diskursen omkring bedrifter og bærekraft har utøvd betydelig påvirkning over de hegemoniske konseptene som ligger i bærekraftig utvikling. BSA har derfor potensialet til å bane vei for en mer reduksjonistisk tolkning av bærekraftig utvikling, influert mer av forretningsinteresser enn av jordas tålegrense. Samtidig overvurderer kritikerne av forretningslivets satsning på bærekraftig utvikling potensialet for radikal endring, og undervurder dermed de inkrementelle endringene. “If the WBCSD

acknowledge more fully the need for a regulatory regime for business, CS conceivably provides a more feasible and realistic solution to creating change towards more sustainable patterns of consumption and production, than proposed by proponents of radical change” (Vormedal, 2005, s. 39).

Carroll (1979) viser til en diskusjon om hvorvidt BSA bare er rent frivillige handlinger eller om BSA også inkluderer lovverk og økonomiske vurderinger. Bedrifiers grunnlag er fundert i økonomisk bærekraft, og det forventes at bedriftene også følger opp de lover samfunnet pålegger dem. I tillegg mener Carroll at det også kan vises til to andre ansvar: Etisk ansvar og frivillig ansvar. Forskjellen på disse er at det etiske ansvaret er noe samfunnet pålegger bedriften, mens frivillig ansvar er fundert i bedriften selv, på bakgrunn av et generelt krav fra samfunnet om at bedrifter skal yte mer enn bare i de tre overstående kategorier. Carroll mener at en definisjon av BSA er at BSA inneholder økonomisk, legalt, etisk og frivillig ansvar. Dette betyr at han visker ut skillet mellom frivillig og lovpålagt og definerer begge som en del av BSA.

Blowfield og Murray (2008) peker på at det siden 1980-tallet har vært en anerkjennelse av at nasjonalstatene ikke er i stand til å håndtere multinasjonale selskaper med nasjonal lovgivning. I tillegg viser de til at myndigheter i mange tilfeller har gitt svak regulering i håp om å tiltrekke seg selskaper, og at de dermed har åpnet for utnyttelse av arbeidere, lokalsamfunn og miljøet. Hvorvidt selvregulering og frivillige initiativer kan adressere slike tema er en sentral del av debatten om BSA. Blowfield og Murray (2008) mener likevel at selv om myndigheter finner det vanskeligere å regulere bedrifter, så er det et feilgrep å ignorere makten lovverket har. For eksempel kan det pekes på betydningen CO<sub>2</sub>-avgiften har hatt i å redusere utslippene per produsert enhet fra norsk oljeproduksjon (Oljedirektoratet, 2004).

Gray og Milne (2004) argumenterer for å pålegge bedrifter TBL-rapportering med følgende begrunnelse: Bedrifter har motsatt seg obligatoriske TBL-rapporter før. Det er godt mulig at bedrifter derfor også kan slutte å publisere TBL-rapporter frivillig om trenden med å lytte til stakeholdere skulle snu. Selv om det jubles for TBL-rapporter er det svært få selskaper som rapporterer årlig eller annenhvert år. Den store majoriteten av selskaper rapporterer ikke i det hele tatt. Frivillige systemer er bare effektive dersom det er høy vilje til å delta. Ved å kreve TBL-rapporter kan myndigheter holde selskaper ansvarlige for sine handlinger. På overflaten

kan økt rapporteringskrav bety mer papirarbeid, flere revisjoner og større driftskostnader. Imidlertid er TBL-rapportering en trend som før eller senere må håndteres. Uten myndighetskrav vil en slik rapportering kun være godt for PR og lite matnyttig for investorer. Kostnadene knyttet til rapportering er minimale mens fordelene kan være evigvarende (Tschopp, 2003). "More boldly, it seems, we should return to our original reason for developing reporting in the first place: to tackle big global problems, rather than see business being more 'profitable' by 'doing good'" (Doane, 2004, s. 86). Utfordringen knyttet til TBL er at et kanskje bare har effekt på de beste av bedriftene. De dårligste bedriftene kan også tilsynelatende ta inn TBL og så ty til dekobling. Ledende bedrifter bør derfor gå sammen med myndighetene for å finne et minstekrav slik at man får til en regulering som også drar med seg de dårligste i klassen (Doane, 2004). Utfordringen med å lage lover for TBL er at de ikke vil fange opp alle aspekter og vil fungere som minimumsstandarter, men det er likevel bedre enn å la være å regulere i det hele tatt. De beste bedriftene kan fortsatt rapportere mer enn det loven krever. Frivillig eller lovpålagt rapportering? Ja takk, begge deler! På denne måten kan både det frivillige aspektet av BSA fanges opp, samtidig som man får minimumsstandarter.

For å vende tilbake til tabellen presentert i kapittel én, og TBLs innplassering i denne konkluderte jeg med at TBL har et endringspotensiale, og at potensialet avhenger av knytning mot strategi og mål og i hvor stor grad endringsforslag behandlet i denne oppgaven blir fulgt opp. TBL har utvilsomt også et undermineringspotensiale i forhold til regulering. Problemene med å effektivt regulere transnasjonale selskaper kan fort føre til at myndigheter satser på å støtte frivillige initiativer framfor å arbeide videre med nasjonale reguleringer.

	Endringspotensiale (bedrifts/mikronivå)		
Undermineringsnivå (system/makronivå)		Høyt	Lavt
	Lavt	1) TBL meget positivt	2) Ineffektivt
	Høyt	3) Dilemmasituasjon	4) TBL meget negativt

Hvor stort dette undermineringspotensialet er synes vanskeligere å svare på, og avhenger av hvordan myndighetene velger å forholde seg til TBL og GRI som internasjonale standarder. Norske myndigheter sier, som vist tidligere i oppgaven, at frivillige initiativer ikke er noen erstatning for regulering. Det kan altså tenkes at TBL både kan ha høyt undermineringsnivå og lavt undermineringsnivå, og undermineringsnivået kan variere fra land til land og fra politisk flertall til politisk flertall. For eksempel er det sannsynlig at en FrP-dominert regjering

vil ha et annet syn på politiske reguleringer og frivillige initiativer enn SV-dominert regjering. Det er altså vanskelig å plassere TBL inn i firefeltstabellen, og firefeltstabellen viser mulige alternativer for TBLs påvirkningskraft.

## 6.8 TBLs underbyggingspotensiale

Så langt i oppgaven har jeg behandlet TBLs undermineringspotensiale. Det er imidlertid også mulig at TBL kan ha en positiv effekt på reguleringsarbeid, gjennom at bedrifter synliggjør reguleringsbehov gjennom frivillig arbeid. På denne måten vil det være lettere å finne fram til minimumsstandarder som kan pålegges hele bransjer, og de bedriftene som er flinkest med bærekraftsarbeid kan arbeide sammen med myndighetene for å finne disse standardene. Derfor blir undermineringstabellen noe grov, og den viser ikke alle mulighetene. Tar man innover seg perspektivet om at TBL også kan være en hjelp for myndigheter vil tabellen vi så om endringspotensiale og undermineringseffekten vise et betydelig annet bilde. Tabellen er modifisert fra Gjølberg (2003):

<b>Virkemiddeldimensjon (bedriftsendring) Regulativ dimensjon (systemnivå)</b>	<b>Reguleringer mest effektiv</b>	<b>Frivillige initiativer mest effektive</b>	<b>Synergi mellom reguleringer og frivillighet</b>
<b>Underminering</b>	<u>TBL meget negativt</u> TBL er ikke effektivt og det underminerer også reguleringer	<u>Positivt</u> TBL er det mest effektive, og underminering er ikke noe tema siden frivillighet er mest effektivt	<u>Dilemma</u> Både TBL og regulering er effektivt, så TBLs positive effekt kan føre til negativ effekt på reguleringer som også har positiv effekt
<b>Ingen effekt</b>	<u>TBL er bortkastet</u> Frivillige initiativer er ikke effektive, og TBL styrker heller ikke reguleringer	<u>Lite relevant</u> TBL underminerer ikke noe som ikke fungerer	<u>Uendret</u> TBL gir ingen synergieffekt med regulering, men bidrar positivt
<b>Underbygging</b>	<u>Måloppnåelse ad omveier</u> TBL har ingen selvstendig effekt, og virker kun indirekte gjennom å underbygge regulering.	<u>Suksess</u> TBL bidrar positivt og virker også positivt inn på de mindre effektive reguleringene	<u>Drømmescenario</u> TBL bidrar til begge virkemidlene og gir positiv synergieffekt mellom dem

I tillegg tar ikke firefeltstabellen innover seg hva som er mest effektivt av regulering eller frivillig initiativ, og hvorvidt disse kan sameksistere og skape en positiv synergi. Derfor bør også mulige scenarier inkludere denne dimensjonen. Poenget med tabellen er å vise hvor mange potensielle påvirkningseffekter frivillige initiativer og reguleringer kan ha på hverandre.

Drøftningen viser med all tydelighet at myndighetene rolle ikke må undervurderes i arbeidet med å oppnå bærekraftig utvikling, verken i å være pådrivere for å utvikle bedre rammeverk og høyere krav internasjonalt, eller å utvikle egne nasjonale bærekraftsindikatorer. Det er også viktig at myndighetene bruker frivillig engasjement som kunnskapsbase til å lage bedre lovverk og at lovverket ikke forsvinner som et resultat av det frivillige engasjementet. Satses det kun på frivillighet vil kun de beste bedriftene delta. Tabellen viser hvordan reguleringer og frivillige initiativer kan innvirke på hverandre, og viser at myndighetene fortsatt bør arbeide aktivt med reguleringer. Samtidig viser drøftningen også at frivillige initiativer har en effekt og potensiale til å få større effekt, og at man med regulering ofte kun får minimumsstandarder. Ved å bruke reguleringer og frivillige initiativer som synergier, vil man både få minimumsstandarder og i tillegg frivillige initiativers løsningskreativitet.

## 6.9 Avslutning

Jeg har i denne oppgaven drøftet konseptet TBL og potensialet for at TBL, operasjonalisert via GRI, kan bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling. Min konklusjon er at TBL er et uklart konsept, og at TBL bygger videre på klarheten som ligger i bærekraftig utvikling. Den holistiske utfordringen som ligger i bærekraftig utvikling er også et stort problem for TBL, og problemene med å håndtere et globalt begrep på bedriftsnivå går som en rød tråd gjennom hele oppgaven. Jeg har i min drøftning vist til at TBL slik det ser ut i dag, ikke trenger å medføre noen endringer hos bedriftene. Det er et rent rapporteringsverktøy, og det ligger ingen krav i konseptet. Rapportering i seg selv trenger ikke å medføre forandring, og det kan være store forskjeller i faktiske resultater fra bedrift til bedrift.

Jeg har brukt et transformativt perspektiv til å peke på ulike syn på TBL og hvordan TBL transformerer bærekraftig utvikling fra konseptnivå via GRI og til implementering i bedriftene. Det transformative perspektivet og de tre teoriene jeg har brukt gir viktige føringer på hvordan konseptet kan forbedres, og viser hvordan man kan unngå problemer.

Jeg har gjennom drøftningen av konseptet og gjennom drøftningen av det transformative perspektivet påvist et betydelig forbedringspotensiale for TBL. Forbedringspotensialet ligger både på konseptnivå og på rapporteringsnivå. Den viktigste forutsetningen for at TBL skal bidra til bærekraftig utvikling er å knytte TBL opp til bedriftens mål og strategier. På denne måten blir TBL en del av bedriftens daglige drift. I tillegg kreves det en klargjøring av hva som ligger i de tre dimensjonene i TBL, hvordan det skal måles, og hvordan man skal prioritere både mellom og internt i de tre bunnlinjene. Dette er krevende oppgaver å løse, og det er betydelig uenighet om disse spørsmålene i dag. Skal TBL være virkelig effektivt er det likevel nødvendig å få en enhetlig forståelse av hva TBL er, hva man skal måle, hvordan man skal måle og hvordan man skal rapportere.

For å være en bedre bidragsyter til bærekraftig utvikling peker jeg på at GRI i større grad enn i dag bør inneholde krav til bedriftene. Jeg peker også på rangering av indikatorer, og forskjellige indikatorsett avhengig av hvor i verden bedriften befinner seg. På den måten begrenses antall indikatorer og trade offs mellom de ulike indikatorene blir enklere for bedriftene å forholde seg til. Jeg foreslår også å knytte TBL opp mot de nasjonale bærekraftsindikatorene. TBL bør utvikle seg fra å være et bredt rapporteringssystem der "anything goes" til å være et rapportingssystem som i større grad svarer til samfunnets store utfordringer om det skal være noe poeng i å videreutvikle konseptet.

Et sprik mellom teori og praksis som viser godt igjen i transformasjonstrinn én, to og tre er utfordringen omkring stakeholder-involvering. Teoretisk er dette et viktig bidrag for å oppnå bærekraftig utvikling, og stakeholderne skal vise selskapene hva som må gjøres for å oppnå dette. Praksis tyder imidlertid på at kommunikasjonen er mest internt rettet, mot egne ansatte og mot investorer. Skal stakeholder-involvering fortsatt være en så sentral del av TBL er det viktig at det følges opp med en tydeliggjøring i GRIs retningslinjer.

TBL har potensiale for å være et positivt bidrag til bærekraftig utvikling, om de dilemmaer og forbedringspotensialet jeg har pekt på i oppgaven håndteres. Videre forskning trengs for å tydeliggjøre TBL som konsept. Imidlertid vil grad av positivitet også avhenge av TBLs underminering av myndighetenes reguleringsinnsats. TBL vil aldri bli en erstatning for myndighetsregulering, kun et supplement. På tross av vanskeligheter med å få til effektiv regulering for transnasjonale selskaper samt at halvparten av verdens største økonomier er

selskaper, bør ikke lovpålegg undervurderes. Det er usannsynlig at frivillige initiativer som TBL vil fange opp alle selskaper på samme måte som lovpålegg gjør. Nasjonale myndigheter bør derfor gå sammen med næringslivet for å se på hvordan frivillige initiativer og regulering kan virke som synergier, og det samme bør vurderes på overnasjonalt nivå. Først ved en synergieffekt vil en få full effekt av frivillige initiativer som TBL.

## LITTERATURLISTE

- Adams, C., Frost, G., & Webber, W. (2004). Triple Bottom Line: A Review of the Literature. I A. Henriques & J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (s. 17-25). London: Earthscan.
- Archel, P., Fernandez, M., & Larrinaga, C. (2008). The organizational and operational boundaries of triple bottom line reporting: a survey [Elektroniske versjon]. *Environmental Management*, 41, 106-117. Lastet ned 20081019 fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=17990022&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Beckerman, W. (1994). Sustainable Development: Is it a Useful Concept? *Environmental Values*, 3(3), 191-209.
- Belal, A. R. (2002). Stakeholder accountability or stakeholder management: a review of UK firms' social and ethical accounting, auditing and reporting (SEAR) practices [Elektroniske versjon]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 8-25. Lastet ned 20090114 fra <http://dx.doi.org/10.1002/csr.5>.
- Bendell, J., & Kearins, K. (2005). The political bottom line: the emerging dimension to corporate responsibility for sustainable development [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 14, 372-383. Lastet ned 20090121 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.439>.
- Bennet, N., & van der Lugt, C. (2004). Tracking Global Governance and Sustainability: Is the System Working? I A. Henriques & J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (s. 45-58). London: Earthscan.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Blindheim, B. T. (2008). Corporate Social Responsibility. The economic and institutional responsibility of business. I A. Mikkelsen & O. Langhelle (red.), *Arctic Oil and Gas: Sustainability at Risk* (s. 55-84). London: Routledge.
- Blindheim, B. T., Langhelle, O., & Øygarden, O. (2008). *Arctic oil and gas: sustainability at risk?* : Routledge.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*. København: Abstrakt forlag.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). Kap 4.1-4.5. I *Organisasjon og ledelse i et integrert perspektiv* (s. 88-105). Oslo: Universitetsforlaget.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory [Elektroniske versjon]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, 360-387. Lastet ned 20081026 fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=34160176&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2002). A Transformative Perspective on Administrative Reforms. I T. Christensen & P. Lægreid (red.), *New Public Management: The Transformation of ideas and practice*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.



- Christensen, T., & Lægred, P. (red.). (2007). *Transcending New Public Management*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM [Elektroniske versjon]. *Human Resource Planning*, 30, 21-29. Lastet ned 20081019 fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=24669027&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Cramer, J. (2002). From financial to sustainable profit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(2), 99-106.
- CSR Wire. (2006). UN Global Compact and Global Reporting Initiative Form Strategic Alliance. Lastet ned 20090410, fra <http://www.csrwire.com/News/6506.html>
- Daly, H. (1995). On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development. *Environmental Values*, 4(1), 49-57.
- Det Kongelige Miljøverndepartement. (2007). *Stortingsmelding nr. 26 (2006-2007) Regjeringens miljøpolitikk og rikets miljøtilstand*.
- Det Kongelige Nærings- og handelsdepartement. (2008). *Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) : Et nyskapende og bærekraftig Norge*.
- Det Kongelige Utenriksdepartement. (2009). *Stortingsmelding nr 10 (2008-2009): Næringslivets samfunnsansvar i en globalisert økonomi*.
- Dixon, S. E. A., & Clifford, A. (2007). Ecopreneurship-a new approach to managing the triple bottom line [Elektroniske versjon]. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 326-345. Lastet ned 20090124 fra s.dixon@kingston.ac.uk 10.1108/09534810710740164 <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2007-14887-004&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Doane, D. (2004). Good Intentions - Bad Outcomes? The Broken Promise of CSR Reporting. I A. Henriques & J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan.
- Dow Jones Sustainability Indexes. (2009). Criteria and weighting. Lastet ned 20090530, fra [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/assessment/criteria.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/assessment/criteria.html)
- Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations: Should you compete on yours? [Elektroniske versjon]. *California Management Review*, 46, 19-36. Lastet ned 20081120 fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=13074619&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141. Lastet ned 20090106 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. I A. Henriques & J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line - Does it All Add Up? : assessing the sustainability of business and CSR* (s. 1-16). London: Earthscan.
- Elkington, J. (2005). The `Triple Bottom Line for 21st-century Business. I R. Starkey & R. Welford (red.), *The Earthscan Reader in Business and Sustainable Development*. London: Earthscan.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership [Elektroniske versjon]. *Organizational Dynamics*, 37, 86-96. Lastet ned 20081019 fra <Go to ISI>://000253612400007.

- G100. (2003). *Sustainability: A guide to Triple Bottom Line Reporting*: Group of 100 Incorporated.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*(53), 51-71.
- Gjølberg, M. (2003). *Rapport nr. 6/03 The United Nations Global Compact - I hvilken grad bidrar Global Compact, via næringslivet, til FNs mål om bærekraftig utvikling?* Oslo: ProSus.
- Gjølberg, M., & Jelstad, J. (2004). *Rapport nr 6/04: Bærekraftsrapportering - En kartlegging av ikke-finansiell rapportering i Norges 100 største bedrifter*. Oslo: ProSus.
- Gjølberg, M., & Meling, C. (2004). *Rapport nr. 1/04: Ikke-finansiell rapportering - En kartlegging av praksis i Norges 100 største bedrifter*. Oslo: ProSus.
- Gjølberg, M., & Ruud, A. (2005). *Working Paper no. 1/05. The UN Global Compact - A Contribution to Sustainable Development?* Oslo: ProSus.
- Global Compact. (2009). The ten principles of the UN Global Compact. Lastet ned 20090409, fra <http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTENPrinciples/index.html>
- Global Reporting Initiative. (2008). Who's reporting? A list of GRI reports [Elektroniske versjon]. Lastet ned 20090410 fra <http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/>.
- Global Reporting Initiative. (2006a). *Application Levels*.
- Global Reporting Initiative. (2006b). *Indicator Protocols, Economic*.
- Global Reporting Initiative. (2006c). *Sustainability Reporting Guidelines*.
- Global Reporting Initiative. (2009a). Companies that fail to link their ESG disclosures to corporate strategy fail to connect with investors. Lastet ned 20090410, fra <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/PressResources/Pressrelease25March2009.htm>
- Global Reporting Initiative. (2009b). *Reaching Investors: Communicating Value through ESG Disclosures*. Amsterdam.
- Gray, R., & Milne, M. (red.). (2004). *Towards Reporting on the Triple Bottom Line: Mirages, Methods and Myths*. London: Earthscan.
- Gully, A., Stainer, L., & Stainer, A. (2006). Responsible business decisions: an over-arching framework [Elektroniske versjon]. *Journal of Public Affairs*, 185-196. Lastet ned 20090203 fra <http://dx.doi.org/10.1002/pa.231>.
- Hacking, T., & Guthrie, P. (2008). A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability assessment [Elektroniske versjon], 73-89. Lastet ned 20081103 fra <Go to ISI>://000255066800001.
- Hagen, Ø. (2005). *Skaper samfunnsansvarlige merkevarer samfunnsansvarlige virksomheter? Om forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling*. Trondheim: NTNU.
- Hayward, S. F. (2003). The triple bottom line. *Forbes*, 171(6), 42-42.
- Hedberg, C.-J., & Malmberg, F. v. (2003). The Global Reporting Initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies [Elektroniske versjon]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 153-164. Lastet ned 20090110 fra <http://dx.doi.org/10.1002/csr.38>.
- Hellevik, O. (2003). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Henriques, A. (2004). CSR, Sustainability and the Triple Bottom Line. I A. Henriques & J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (s. 26-33). London: Earthscan.

- Hovland, K. M. (2009). Dobler Statoils CO2-utslipp. *Teknisk Ukeblad*.
- Hubbard, G. (2006). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line [Elektroniske versjon]. Wiley InterScience. Lastet ned 20090115 fra <http://dx.doi.org/10.02/bse.564>.
- Ihlen, Ø. (2009). The oxymoron of 'sustainable oil production': the case of the Norwegian oil industry [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 18, 53-63. Lastet ned 20090122 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.563>.
- Isenman, R., Bey, C., & Welter, M. (2007). Online reporting for sustainability issues [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 16, 487-501. Lastet ned 20090106 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.597>.
- Jelstad, J. (2005). *Rapport nr. 1/05: Corporate Social Responsibility i Statoil. Hva kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi?* Oslo: ProSus.
- Jennifer Ho, L.-C., & Taylor, M. E. (2007). An Empirical Analysis of Triple Bottom-Line Reporting and its Determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 18(2), 123-150.
- Kongsnes, E. (2009). Krever StatoilHydro ut av tjæresand. *Stavanger Aftenblad*.
- KPMG. (2008). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*.
- Lafferty, W. M., Knudsen, J., & Larsen, O. M. (2006). *Working Paper no. 1/06. Pursuing sustainable development in Norway: The challenge of living up to Brundtland at home*. Oslo: ProSus.
- Lafferty, W. M., & Langhelle, O. (1995). Bærekraftig utvikling som begrep og norm. I W. M. Lafferty & O. Langhelle (red.), *Bærekraftig utvikling: Om utviklingens mål og bærekraftens betingelser*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Langhelle, O. (2000). Sustainable development and the social justice: expanding the Rawlsian framework of global justice. *Environmental Values*, 9(3), 295-323.
- Langhelle, O. (2002). Bærekraftig utvikling. I T. A. Benjaminsen & H. Svarstad (red.), *Samfunnsperspektiver på miljø og utvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lee, K. M. (2007). So What is the 'Triple Bottom Line'? [Elektroniske versjon]. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 6, 67-72. Lastet ned 20081020 fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=28652545&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Likelønnskommisjonen. (2008). Likelønn: En krevende utfordring. Lastet ned 20090425, fra <http://www.likelonn.no/likelonn-en-krevende-utfordring.4459298-72153.html>
- Lye, T. E. (2007, 1908). Bedrifter tause om miljøet. *Aftenposten*.
- MacDonald, C., & Norman, W. (2007). Rescuing the baby from the triple-bottom-line bathwater: A reply to Pava. *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 111-114.
- Malnes, R., & Midgaard, K. (2003). *Politisk tenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2003), 268-305.
- Mathis, A., & de Bruijn, T. (2006). *Report no. 1/06 Corporate Social Reporting in the Netherlands: An assessment of the Transparency of the Largest Firms*. Oslo: ProSus.
- Mejlby, P., Nielsen, K. U., & Schultz, M. (2003). *Introduktion til organisationsteori - med udgangspunkt i Scotts teorier*. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Monaghan, P. (2004). Put up or shut up. I A. Henriques & J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (s. 142-154). London: Earthscan.
- Mullally, G., & Mullally, T. (2006). *Report no. 2/06 Angels, Apostles and Acolytes: Social Intermediaries and the emergent CSR Regime in Ireland. An assessment of Corporate Responsibility in Ireland*. Oslo: ProSus.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Norske Skogindustrier ASA. (2000). Environmental Report [Elektroniske versjon]. Lastet ned 20090424 fra <http://www.norskeskog.com/Investors/Investors-English/Reports/Annual-reports.aspx>.
- Norske Skogindustrier ASA. (2008a). GRI. Lastet ned 20090424, fra <http://www.norskeskog.com/Investors/Investors-English/Reports/GRI.aspx>
- Norske Skogindustrier ASA. (2008b). *Norske Skog bærekraftsrapport 07*.
- Norske Skogindustrier ASA. (2008c). *Norske Skog årsrapport 07*.
- Norske Skogindustrier ASA. (2009a). Annual reports. Lastet ned 20090424, fra <http://www.norskeskog.com/Investors/Investors-English/Reports/Annual-reports.aspx>
- Norske Skogindustrier ASA. (2009b). GRI 2008. Lastet ned 20090512, fra [http://www.norskeskog.com/Sustainability/Global-Reporting-Initiative-\(GRI\)/GRI-2008.aspx](http://www.norskeskog.com/Sustainability/Global-Reporting-Initiative-(GRI)/GRI-2008.aspx)
- Norske Skogindustrier ASA. (2009c). Sustainability. Lastet ned 20090424, fra <http://www.norskeskog.com/Sustainability.aspx>
- Norske Skogindustrier ASA. (2009d). *Årsrapport 08*.
- NTB. (2005). - Norske Skog vil legge ned. *Dagens Næringsliv*.
- NTB. (2009). StatoilHydro dropper CO2-rensing i Canada. *VG*.
- Oljedirektoratet. (2004). CO2-avgift gir reduserte utslipp. Lastet ned 20090526, fra [http://www.npd.no/Norsk/Emner/Ytre+miljo/CO2\\_utslipp\\_pm\\_2004.htm](http://www.npd.no/Norsk/Emner/Ytre+miljo/CO2_utslipp_pm_2004.htm)
- Olsen, J. P. (1993). *Statsstyre og institusjonsutforming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Painter-Morland, M. (2006). Triple bottom-line reporting as social grammar: integrating corporate social responsibility and corporate codes of conduct [Elektroniske versjon]. *Business Ethics: A European Review*, 15, 352-364. Lastet ned 20081023 fra 10.1111/j.1467-8608.2006.00457.x  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=22343705&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Pava, M. L. (2007). A response to "GETTING TO THE BOTTOM OF 'TRIPLE BOTTOM LINE'". *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 105-110.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 296-308. Lastet ned 20090203 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.538>.
- Porritt, J. (2004). Locating the government's bottom line. I A. Henriques & J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (s. 55-69). London: Earthscan.
- Rasmussen, I. (2005). *Rapport nr. 8/05 Hvordan stimulere til øko-effektive innovasjoner gjennom en politikk for bærekraftig produksjon og forbruk?: Noen samfunnsøkonomiske betraktninger*. Oslo: ProSus.
- Regjeringen. (2007). Nye indikatorer for bærekraftig utvikling [Elektroniske versjon]. Lastet ned 20081106 fra



- [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/Barekraftig\\_utvikling/Nye-indikatorer.html?id=488631](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/tema/Barekraftig_utvikling/Nye-indikatorer.html?id=488631).
- Reynolds, M. (2008). Getting a grip: Critical systems for corporate responsibility [Elektroniske versjon]. *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 383-395. Lastet ned 20090207 fra <Go to ISI>://000259270000004.
- Richardson, J. (2004). Accounting for Sustainability: Measuring Qualities or Enhancing Quantities. I *The Triple Bottom Line, does it all add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (s. 35-44). London: Earthscan.
- Robins, F. (2006). The Challenge of TBL: A Responsibility to Whom? [Elektroniske versjon]. *Business & Society Review* (00453609), 111, 1-14. Lastet ned 20081023 fra 10.1111/j.1467-8594.2006.00258.x
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=19641897&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Ruud, A., Ehrenclou, K., & Gramstad, C. S. (2008). *Rapport nr. 1/08 Er regnskapsloven et effektivt politisk virkemiddel for å fremme miljørapportering i norsk næringsliv?* Oslo: ProSus.
- Ruud, A., Jelstad, J., Ehrenclou, K., & Vormedal, I. (2005). *Report no. 9/05 Corporate Responsibility Reporting in Norway: An Assessment of the 100 Largest Firms*. Oslo: ProSus.
- Ruud, A., & Larsen, O. M. (2002). *Rapport nr. 8/02 Miljørapportering i årsberetningen: Følger norske bedrifter Regnskapslovens pålegg?* Oslo: ProSus.
- Ruud, A., & Larsen, O. M. (2003). *Rapport nr. 5/03 Miljørapportering i større norske foretak: Fungerer regnskapsloven etter intensjonen*. Oslo: ProSus.
- Røvik, K. A. (1998a). Identitetsutvikling i moderne organisasjoner. *Magma*, 1(1).
- Røvik, K. A. (1998b). *Moderne organisasjoner- Trender i organisasjonstenkningen ved årtusenskiftet*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line: How today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success - and How You Can Too*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Skog, O.-J. (2005). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Spence, C. (2007). Social and Environmental Reporting and the Corporate Ego [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*. Lastet ned 20090129 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.600>.
- Springett, D. (2003). Business conceptions of sustainable development: a perspective from critical theory [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 12, 71-86. Lastet ned 20090106 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.353>.
- Stainer, L. (2006). Performance management and corporate social responsibility: the strategic connection [Elektroniske versjon]. *Strategic Change*, 15, 253-264. Lastet ned 20090115 fra <http://dx.doi.org/10.1002/jsc.761>.
- StatoilHydro ASA. (2008a). GRI-indeks. Lastet ned 20090424, fra <http://www.statoilhydro.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/2007/DisciplineGate/Pages/GRIIndex.aspx>
- StatoilHydro ASA. (2008b). Involvering av interessenter. Lastet ned 20090426, fra <http://www.statoilhydro.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/StakeholderDialogue/Pages/EngagingOurStakeholders.aspx>
- StatoilHydro ASA. (2008c). *Mot nord: Bærekraftig utvikling 2007*.

- StatoilHydro ASA. (2008d). *Sterkere sammen: årsrapport 2007*.
- StatoilHydro ASA. (2008e). Virksomhetsbeskrivelse. Lastet ned 20090426, fra <http://www.statoilhydro.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/2007/Environment/Environment/Canada/Pages/BusinessDescription.aspx>
- StatoilHydro ASA. (2009). GRI-indeks. Lastet ned 20090424, fra <http://www.statoilhydro.com/AnnualReport2008/no/GRIIndex/Pages/default.aspx>
- SustainAbility. (2006). *Tomorrow's Value: The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting*.
- SustainAbility. (2008). Count me in: The readers' take on sustainability reporting [Elektroniske versjon]. Lastet ned 20090325 fra [http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/reports\\_article.asp?id=1489](http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/reports_article.asp?id=1489).
- Taplin, J. R. D., Bent, D., & Aeron-Thomas, D. (2006). Developing a sustainability accounting framework to inform strategic business decisions: a case study from the chemicals industry [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 15, 347-360. Lastet ned 20090126 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.542>.
- Tschopp, D. (2003). It's time for triple bottom line reporting [Elektroniske versjon]. *CPA Journal*, 73, 11-11. Lastet ned 20081015 fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=11723975&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Tschopp, D. (2005). Corporate social responsibility: a comparison between the United States and the European Union [Elektroniske versjon]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 55-59. Lastet ned 20090106 fra <http://dx.doi.org/10.1002/csr.69>.
- United Nations. (2008). 630 Companies Delisted As Part of Integrity Measures [Elektroniske versjon]. Lastet ned 20081025 fra [http://www.unglobalcompact.org/newsandevents/news\\_archives/2008\\_06\\_25.html](http://www.unglobalcompact.org/newsandevents/news_archives/2008_06_25.html).
- Vormedal, I. (2005). *Report no. 10/05 Business Influence in Global Governance for Sustainable Development: Assessing the role of the WBCSD*. Oslo: ProSus.
- Vormedal, I., & Ruud, A. (2006). Sustainability reporting in Norway - an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 9999, n/a. Lastet ned 20090122 fra <http://dx.doi.org/10.1002/bse.560>.
- Waage, S. A., Geiser, K., Irwin, F., Weissman, A. B., Bertolucci, M. D., Fisk, P., m.fl. (2005). Fitting together the building blocks for sustainability: a revised model for integrating ecological, social, and financial factors into business decision-making. *Journal of Cleaner Production*, 13(12), 1145-1163.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative [Elektroniske versjon]. *Academy of Management Executive*, 16, 132-148. Lastet ned 20081022 fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=7173581&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Wade, J. (2005). Easy Being GREEN. *Risk Management* (00355593), 52(7), 10-18.
- Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication [Elektroniske versjon]. *Business Strategy and the Environment*, 10, 1-14. Lastet ned 20090120 fra [http://dx.doi.org/10.1002/1099-0836\(200101/02\)10:1<1::AID-BSE274>3.0.CO;2-0](http://dx.doi.org/10.1002/1099-0836(200101/02)10:1<1::AID-BSE274>3.0.CO;2-0).
- Wilson, M., & Lombardi, R. (2001). GLOBALIZATION AND ITS DISCONTENTS [Elektroniske versjon]. *Ivey Business Journal*, 66, 69. Lastet ned 20081019 fra

Hvilket potensiale har den triple bunnlinjen, operasjonalisert via GRI, til å bidra til å nå målet om bærekraftig utvikling?

---

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=6764574&loginpage=Login.asp&site=ehost-live&scope=site>.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Designs and Methods*: Sage Publications.

## **Informanter**

Anders Ystad, seniorrådgiver i StatoilHydro og redaktør av StatoilHydros bærekraftsrapport

Georg Carlberg, miljødirektør i Norske Skog